

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489908>



Agriculture and Agri-Food Canada

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Agriculture and Agri-Food Canada

2009-10

Departmental Performance Report



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Canada

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I: Departmental Overview	3
Raison d'être	3
Responsibilities	3
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)	4
Summary of Performance	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	9
Risk Analysis	12
Expenditure Profile	14
Voted and Statutory Items	16
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	19
Strategic Outcome 1 – An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector	19
Program Activity 1.1 – Environmental Knowledge, Technology, Information, and Measurement	19
Program Activity 1.2 – On-Farm Action	21
Strategic Outcome 2 – A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk	23
Program Activity 2.1 – Business Risk Management	23
Program Activity 2.2 – Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	25
Program Activity 2.3 – Trade and Market Development	27
Program Activity 2.4 – Regulatory Efficiency Facilitation	29
Program Activity 2.5 – Farm Products Council of Canada	31

Strategic Outcome 3 – An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector	33
Program Activity 3.1 – Science, Innovation and Adoption	33
Program Activity 3.2 – Agri-Business Development	35
Program Activity 3.3 – Rural and Co-operatives Development	37
Program Activity 3.4 – Canadian Pari-Mutuel Agency	39
Canada's Economic Action Plan	40
Program Activity 4.1 – Internal Services	47
Section III: Supplementary Information	49
Financial Highlights	49
List of Supplementary Information Tables	50

Minister's Message

Canada's hardworking farm families are the backbone of our country, our economy and our health and wellbeing as Canadians. The Canadian agriculture and food sector is a major driver of our Gross Domestic Product, and provides and creates jobs. In 2009, it contributed almost \$40 billion to our trade and \$8.5 billion to our trade surplus. In the wake of the global economic downturn, agriculture continues to be a strong force for economic recovery right across Canada.

2009-10 was a challenging year for our farmers, and I'm proud of the hard work accomplished for the sector by our Government, by Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) and by the portfolio organizations, working closely with industry and provincial and territorial governments.

We rolled out proactive, flexible programs under the *Growing Forward* framework, helping our farmers capture new markets, manage business risk, take action on the environment and food safety, and increase innovation through collaborative science clusters.

We helped farmers and processors weather the economic storm through investments under Canada's Economic Action Plan (EAP) to secure a competitive livestock and processing sector, build a national livestock traceability system, brand Canadian food internationally, and give all farmers, including beginning farmers, access to an estimated \$1 billion in credit over five years. We also worked with Canada's pork producers to help their industry rebuild for the future. And, to keep Canadian agriculture on the leading edge of innovation, we are investing almost \$26 million under the EAP on upgrades to eight laboratories across the country.



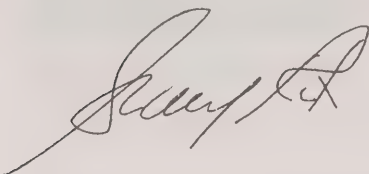
The Honourable Gerry Ritz

Our farmers and food processors export about half their production, so we worked hard with industry to attract more buyers to bid on their products in key markets around the world, including Latin America, the Middle East, Asia, and Russia. We backstopped those efforts with the new Market Access Secretariat, to ensure a coordinated approach with provinces, territories and industry to deal quickly with market access urgencies such as our canola and pork trade with China.

Canada continued to seek out enhanced market access opportunities for our agricultural producers, processors and exporters by advancing an active regional and bilateral trade agenda, which included the launch of a major negotiation with one of our key trading partners, the European Union. At the multilateral level, Canada also remained committed to efforts to achieve a more level international playing field and improved opportunities through the World Trade Organization agriculture negotiations. In pursuing this international agenda, the Government continued to deliver on its strong support for supply management. We also continued to stand up for our export-oriented sectors, making sure that our trading partners respect science-based approaches to trade.

To help the agriculture sector grow and compete, AAFC has launched the *Science and Innovation Strategy*, focusing on seven key goals and strengthening collaboration with industry and academia.

As Minister, I am grateful the partner organizations of the Agriculture and Agri-Food Portfolio share my steadfast commitment to ensuring the industry's success. By working together, they allow me to meet the sector's needs effectively and efficiently. I know I can rely on their continued support in tackling the sector's challenges, while helping it achieve growth and profitability.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerry Ritz', with a stylized, flowing script.

The Honourable Gerry Ritz, P.C., M.P.,
Minister of Agriculture and Agri-Food
Minister for the Canadian Wheat Board

Departmental Overview

Raison d'être

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) was created in 1868 – one year after Confederation – because of the importance of agriculture to the economic, social and cultural development of Canada. Today, the Department helps ensure the agriculture, agri-food and agri-based products industries can compete in domestic and international markets, deriving economic returns to the sector and the Canadian economy as a whole. Through its work, the Department strives to help the sector maximize its long-term profitability and competitiveness, while respecting the environment and the safety and security of Canada's food supply.

Responsibilities

AAFC provides information, research and technology, and policies and programs to help Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector increase its environmental sustainability, compete in markets at home and abroad, manage risk, and embrace innovation. The activities of the Department extend from the farmer to the consumer, from the farm to global markets, through all phases of producing, processing and marketing of agriculture and agri-food products.

AAFC's mandate is based upon the *Department of Agriculture and Agri-Food Act*. The Minister is also responsible for the administration of several other Acts, such as the *Canadian Agricultural Loans Act*. A list of these Acts is available at: www.agr.gc.ca/acts.

The Department is responsible for ensuring collaboration among the organizations within the Agriculture and Agri-Food Portfolio; this means coherent policy and program development and effective cooperation in meeting challenges on cross-portfolio issues. The other portfolio organizations include: the Canadian Dairy Commission; the Canadian Food Inspection Agency; the Canadian Grain Commission; Farm Credit Canada; Canada Agricultural Review Tribunal; and the Farm Products Council of Canada. For more information on these portfolio organizations, visit www.agr.gc.ca/portfolio. AAFC also includes the Canadian Pari-Mutuel Agency, a special operating agency that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada.

AAFC provides the overall leadership and coordination on federal rural policies and programs through Canada's Rural Partnership, and supports co-operatives to promote economic growth and social development of Canadian society. Through the Rural and Co-operatives Development program activity, AAFC coordinates the Government's policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. This program activity also facilitates the development of co-operatives which help Canadians and communities capture economic opportunities.

The Department also supports the Minister in his role as Minister for the Canadian Wheat Board.

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)

Strategic Outcomes

To effectively pursue its mandate and make a difference to Canadians, AAFC's policies and programs are designed to achieve the following three Strategic Outcomes (SO):

SO 1 An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada, including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities, will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

SO 2 A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

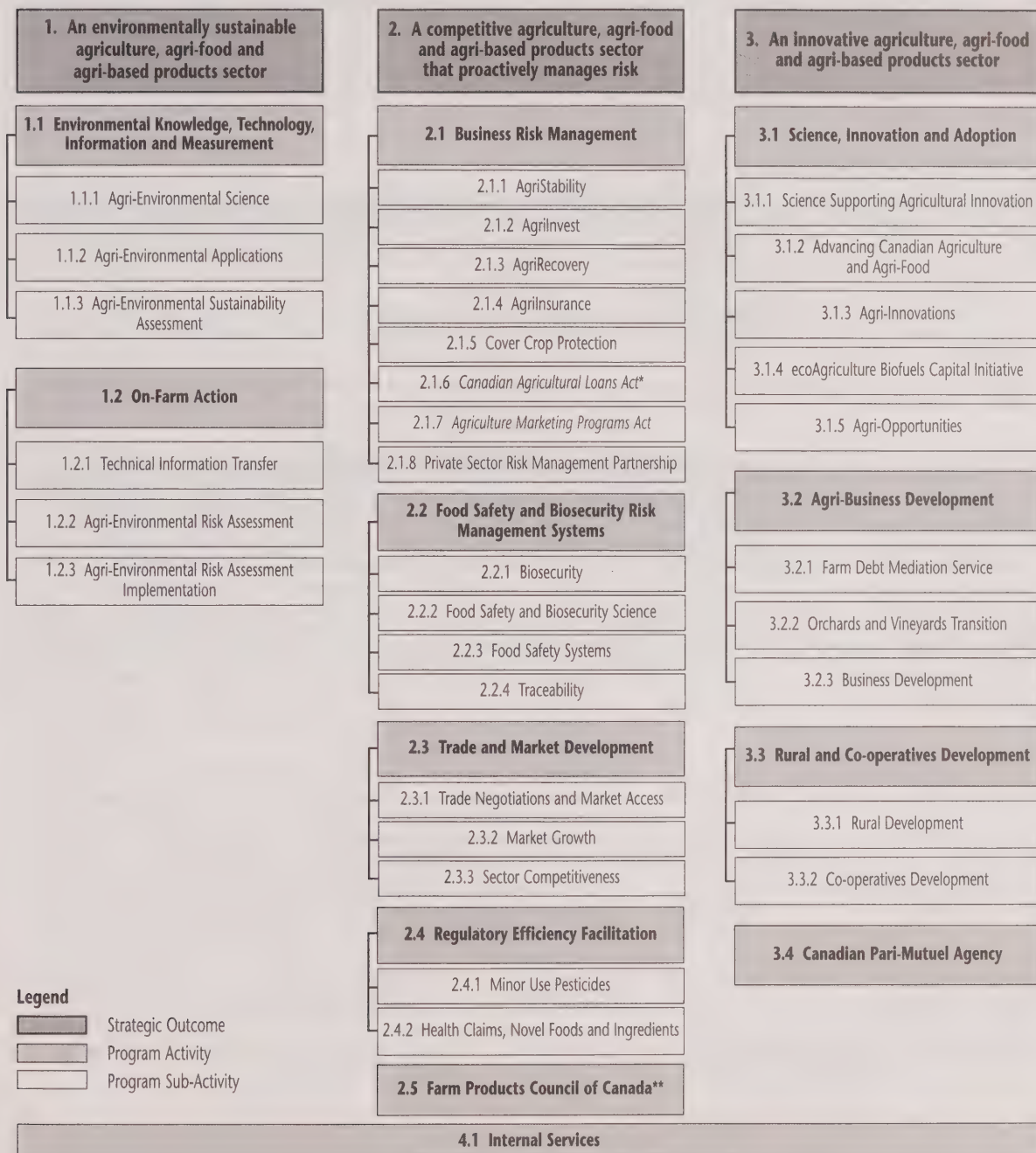
Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high-quality, and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and an improved regulatory environment contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

SO 3 An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness, and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.

Program Activity Architecture

The graphic below displays AAFC's Program Activities and Program Sub-Activities that comprise its Program Activity Architecture (PAA). This PAA reflects how the Department allocates and manages its resources and makes progress toward its Strategic Outcomes.



* The Canadian Agricultural Loans Act replaced the Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act in June 2009.

** The name changed in the fall of 2009 from the National Farm Products Council to Farm Products Council of Canada.

Summary of Performance

2009-10 Financial Resources (\$ millions – net)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
3,223.4	2,883.6	2,605.2

There is an overall reduction between planned spending and total authorities primarily as a result of a reduction in the requirement for Business Risk Management program funding due to a strong rise in crop receipts, mainly in the grains and oilseeds sector. Variances between total authorities and actual spending result from impacts of the global economic downturn, the annual demand for multi-year program funding as well as timing of new program implementation. The majority of the unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

2009-10 Human Resources (FTEs*)

Planned	Actual ¹	Difference ²
6,403	6,280	(123)

* Full-time Equivalents

¹ Full-Time Equivalents – reflect only those FTEs funded through the Department's appropriated resources. In addition to the actual FTEs of 6,280 there were 53 FTEs employed by AAFC for research funded through collaborative agreements with industry partners and 21 FTEs funded from other government departments. Also, 438 FTEs were employed as students.

² The overall departmental reduction of 123 FTEs is primarily a result of attrition and the transfer of the delivery of the AgriStability program from the federal government to British Columbia and Saskatchewan, which is an initiative under Canada's Economic Action Plan discussed in Section II.

Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

Performance against this Strategic Outcome is measured by a set of agri-environmental indices. These indices listed below measure agri-environmental performance progress in each of the four key areas of soil, water, air, and biodiversity. The scale for these indices is: 0-20 = Unacceptable; 21-40 = Poor; 41-60 = Average; 61-80 = Good; and 81-100 = Desired. A target of 81-100, with a stable (index value change +/- 2 or less) or improving trend, represents the desired value for the sector's performance. Indices are calculated on 5 year intervals coinciding with the Census of Agriculture and current results are based on 2006 data published in 2010 in Environmental Sustainability of Canadian Agriculture: Agri-Environmental Indicator Series, Report #3 (www.agr.gc.ca/NAHARP). Long term trends represent change in indices between 1981 and 2006; short term trend represents change between 2001 and 2006.

Performance Indicators	Targets	2009-10 Performance
Soil Quality Agri-Environmental Performance Index	81 by Mar 31, 2030	The Soil Quality index was 77 (within the <i>Good</i> range) and showed an improving trend in both the long term (+11) and short term (+3). This is attributed to increased adoption of conservation and no-till practices, increased forage and permanent cover crops, and reduced use of summerfallow.
Water Quality Agri-Environmental Performance Index	81 by Mar 31, 2030	The Water Quality index was 78 (within the <i>Good</i> range) and showed a deteriorating trend in both the long term (-16) and short term (-7). This is due to an overall increase in supplemental nutrients as there was an increase in farmland under cultivation. Note: climatic conditions experienced during 2001 resulted in an improvement of performance in that year relative to 1996. Performance in 2006 was stable in relation to 1996.
Air Quality Agri-Environmental Performance Index	81 by Mar 31, 2030	The Air Quality index was 63 (within the <i>Good</i> range) and showed an improving trend in both the long term (+8) and short terms (+2). This is attributed to increased adoption of conservation and no-till practices, increased forage and permanent cover crops, and reduced use of summerfallow.
Biodiversity Quality Agri-Environmental Index*	81 by Mar 31, 2030	The Biodiversity index was 49 (within the <i>Average</i> range) on the Agri-Environmental Index, showing a stable trend (+1). (Trend in this case is between 1996 and 2006, the only years currently covered by this index.)

* Note: Biodiversity Quality Agri-Environmental Index based on a single Agri-Environmental Indicator (Wildlife Habitat Capacity Change on Farmland)

(\$ millions – net)

Program Activity	2008-09 Actual Spending ¹	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	
Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement		58.3	58.8	66.4	92.9	A Clean and Healthy Environment
On-Farm Action		120.9	121.7	146.8	85.0	
Total for S01		179.2	180.6	213.2	178.0	

Strategic Outcome 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Performance Indicators	Targets	2009-10 Performance
Increase in agriculture and agri-food Gross Domestic Product (GDP)*, in constant dollars (2002 dollars)**	10% by Mar 31, 2013 from 2009 baseline	This portion of the Agriculture and Agri-Food GDP* increased in 2009 to \$43.8 billion from \$42.5 billion. The food processing industry remained fairly stable at \$23.7 billion. Primary agriculture's contribution rose 6% to \$20.1 billion or 1.7% of GDP in 2009.

* Consisting of Primary Agriculture and Food, Beverage and Tobacco Processing, including seafood processing, which are relevant to this Strategic Outcome.

** When the indicator and target were developed in 2008, 1997 was the base year for deflating GDP and other indicators, which is reflected in the 2009-10 RPP. Since then, the base year was updated to 2002 as the baseline for deflating GDP.

(\$ millions – net)

Program Activity	2008-09 Actual Spending ¹	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	
Business Risk Management		1,534.6	2,088.3	1,558.6	1,508.2	Strong Economic Growth
Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems		140.5	140.6	126.2	98.1	
Trade and Market Development		96.8	97.5	127.6	100.5	
Regulatory Efficiency Facilitation		37.9	37.9	26.1	12.5	
Farm Products Council of Canada		2.7	2.7	3.2	3.0	
Total for S02		1,812.5	2,367.0	1,841.8	1,722.2	

Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Performance Indicators	Targets	2009-10 Performance
Increase in agriculture Net Value-Added (Value-Added is a Statistics Canada measure of Canadian value-added GDP)	7% by Mar 31, 2014 from 2009 baseline	In making progress toward the four-year goal for this Program Activity, AAFC is meeting or exceeding its targets at the Program Sub Activity (PSA) and the Program Sub Sub Activity (PSSA) levels. Please see the Performance Analysis in Section II of this report for a description of progress at these lower levels.
Percentage increase in the development of food and other agriculture-derived products and services as measured by 1) revenues from bioproducts and private industry's Research and Development (R&D) expenditures in the agri-food sector as measured by the food processing and bioproducts sectors and 2) percentage increase in private industry's R&D expenditures in the agri-food sector as measured by the food processing and bioproducts sectors (Percentage reflects a real increase, after adjustments for inflation)	10% by Mar 31, 2014 from 2006 baseline	In making progress toward the four-year goal for this Program Activity, AAFC is meeting or exceeding its targets at the PSA and PSSA levels. Please see the Performance Analysis in Section II of this report for a description of progress at these lower levels.

(\$ millions – net)

Program Activity	2008-09 Actual Spending ¹	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵	
Science, Innovation and Adoption		316.1	322.3	354.9	275.7	An Innovative and Knowledge-Based Economy
Agri-Business Development		38.8	45.0	81.4	48.6	
Rural and Co-operatives Development		20.8	21.0	24.9	22.0	
Canadian Pari-Mutuel Agency		(0.0)	(0.0)	4.9	0.7	A Fair and Secure Marketplace
Total for SO3		375.7	388.3	466.2	347.0	

(\$ millions – net)

PA 4.1: Internal Services (Supports all Strategic Outcomes)

Program Activity	2008-09 Actual Spending ¹	2009-10			
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵
Internal Services		282.1	287.6	362.4	357.9
Total for PA 4.1		282.1	287.6	362.4	357.9

(\$ millions – net)

Total Department					
	2008-09 Actual Spending ¹	2009-10			
		Main Estimates ²	Planned Spending ³	Total Authorities ⁴	Actual Spending ⁵
Sub-total Planned Spending (net)	2,585.7	2,649.6	3,223.4	2,883.6	2,605.2
Less: Non-responsible revenue	58.4	N/A	34.4	N/A	53.6
Plus: Cost of services received without charge ⁶	57.7	N/A	54.9	N/A	65.2
Total Departmental Spending	2,585.0	N/A	3,243.9	N/A	2,616.9

¹ Refer to AAFC's previous DPRs for detailed financial information for 2008-09. Historical comparison by Program Activity is not possible as AAFC's 2008-09 actual expenditures are not available by the current Program Activity structure since the financial coding for that year does not allow a crosswalk of the data between the former and current Program Activities. Further affecting the comparability of actual expenditures with previous years, by Program Activity, is the treatment of the Internal Services Program Activity. Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, resources for Internal Services are displayed separately from other Program Activities, and no longer distributed among the remaining Program Activities, as was the case in previous years' Estimates. For an explanation of the variances for total departmental spending, please refer to the Expenditure Profile subsection of this report.

² Main Estimates figures are as reported in the 2009-10 Main Estimates.

³ Planned spending figures are as reported in the 2009-10 Report on Plans and Priorities, however, the table identifies the Non-Responsible revenue portion of planned spending separately as opposed to including it within each Program Activity amount. Planned spending reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments totalling \$573.8 million for funding approved in the government fiscal plan, but not yet to be brought into the Department's reference levels.

⁴ Total authorities are 2009-10 Main Estimates plus a net total of \$234.0 million in adjustments comprised of: Supplementary Estimates and Allotment transfers received during the 2009-10 fiscal year, as well as adjustments to statutory amounts to equal actual spending, internal adjustments and transfers, as reported in the 2009-10 Public Accounts.

⁵ Actual spending figures represent the actual expenditures incurred during the 2009-10 fiscal year, as reported in the 2009-10 Public Accounts. In certain cases, where authorized amounts are unspent, they can be reprofiled for use in future years.

⁶ Cost of services received without charge includes accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds), Workers' Compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada, and services provided by Justice Canada.

The figures in the above tables have been rounded. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Competitiveness, innovation and adaptation are key elements to ensuring the agriculture, agri-food and agri-based products sector's long-term profitability. These elements were reflected in AAFC's priorities in 2009-10 that focused on enabling producers and enterprises to achieve a sustainable competitive advantage.

AAFC helped the sector identify and respond to emerging trends ahead of Canada's competitors, and provided the tools necessary to enable the sector to achieve lower costs and penetrate higher-value markets. The Department also provided investments in: food safety systems, biosecurity and traceability to protect Canadians from food safety-related incidents and ensure that trading partners have confidence in Canadian products; business and skills development to ensure that agri-businesses have the tools they need to compete; and scientific research to support better government-industry cooperation in developing new and leading edge products and processes.

In 2009-10, AAFC worked with provincial and territorial governments to implement fully the *Growing Forward* policy framework (www.agr.gc.ca/growingforward). This includes a comprehensive suite of Business Risk Management (BRM) programs and non-BRM programs that support sector competitiveness through innovation, business development, environmental performance, regulatory reform, international market development, and systems for food safety, biosecurity, and traceability. While the BRM program suite was launched April 1, 2008, other *Growing Forward* programs began rolling out April 1, 2009. Non-BRM programs are either delivered and funded federally, or are based on a cost-shared arrangement and predominantly delivered by provinces and territories.

In addition to the *Growing Forward* work under way, AAFC implemented in 2009-10 important initiatives under Canada's Economic Action Plan (EAP) to help the sector and Canada's economy recover from the global economic downturn. Further information on EAP initiatives is provided in Section II of this report.

Additional information on the Department's operational priorities is provided in the following table.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Delivering on <i>Growing Forward</i> <i>Growing Forward</i> is the key framework agreement governing federal, provincial and territorial agriculture programs in Canada. It is designed to help ensure a competitive and innovative agriculture and agri-food sector that responds to society's priorities while proactively managing risks. By implementing programming in a range of areas, the five-year <i>Growing Forward</i> agreement allows federal, provincial and territorial governments to work in partnership towards common objectives.	Ongoing	Met: <i>Growing Forward</i> includes a suite of BRM and non-BRM programs to improve sector competitiveness with a focus on innovation, business development, the environment, regulatory improvements, international markets and food safety, biosecurity and traceability. Negotiations on bilateral agreements were completed in each province and territory, and the majority of federal and cost-shared non-BRM programs were launched.	Directly supports all of AAFC's Strategic Outcomes: SO1 – An environmentally sustainable sector SO2 – A competitive sector that proactively manages risk SO3 – An innovative sector <i>Growing Forward</i> innovation programs fall primarily under Program Activity (PA) 3.1, Science, Innovation and Adoption. They accelerate the pace of innovation in the sector by providing support all along the innovation continuum – from discovery through marketplace. Progress towards a competitive sector was achieved through the work done under PA 2.3, Trade Market and Development.
Delivering on other Government of Canada Priorities A competitive agriculture and agri-food sector is important to the federal government. As such a number of key initiatives will complement <i>Growing Forward</i> in improving the competitiveness of the sector.	Ongoing	Met: Over 2009-10, AAFC supported sector competitiveness through ongoing investments in science and research to ensure that the sector has greater capacity to bring innovative products to market. AAFC will continue to put farmers first by exploring new and innovative ways to promote Canadian agricultural and agri-food products at home and abroad. AAFC supported the renewable fuels sector in Canada through the growth of ethanol and biodiesel use, and supporting farmer participation in the evolution of this sector.	Directly supports all of AAFC's Strategic Outcomes: SO1 – An environmentally sustainable sector SO2 – A competitive sector that proactively manages risk SO3 – An innovative sector For investments in science, AAFC continues to focus on the seven priorities identified in its <i>Science and Innovation Strategy</i> , which support each of its strategic outcomes. With significantly increased competitiveness in the international marketplace, efforts to diversify and to expand markets through initiatives and programs, such as bilateral and regional free-trade agreements, market access, research capacity, advocacy, resolution of trade disputes, and export promotion, are vital. The ecoAgriculture Biofuels Capital Initiative (ecoABC) program directly supports PA 3.1, Science, Innovation and Adoption. It is increasing farmer participation in the biofuels industry and contributing to the government's biofuels content target in transportation fuels. ecoABC works in coordination with Natural Resources Canada's ecoEnergy program.

AAFC's management priority of delivering on management excellence supported achieving its strategic outcomes. During 2009-10, the Department continued to support government-wide priorities for public service renewal. It also applied a flexible, client-focussed approach to service delivery. In addition, it strengthened management and accountability and took steps to improve management practices. Additional information is provided in the following table.

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Delivering on management excellence AAFC was committed to delivering on management excellence to implement <i>Growing Forward</i> and other programs efficiently and effectively to best achieve results for Canadians.	Ongoing	Met: People Management Integrated planning helped AAFC set people management priorities and strategies to support business objectives. Its efforts to advance the Public Service renewal agenda were rated <i>strong</i> by Treasury Board Secretariat (TBS) in the 2009-10 Management Accountability Framework (MAF) assessment. Service Delivery Experience in co-ordinating <i>Growing Forward</i> programs and cost-shared activities was used to ensure efficient delivery of new policy and programs, including cost-shared components of the Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility). Management and Accountability AAFC strengthened its management and accountability in managing for results, financial management and control, and the review of program spending. It improved management practices where opportunities were identified in the MAF assessment (see below), including strengthening internal audits.	Supports all of AAFC's Strategic Outcomes: SO1 – An environmentally sustainable sector SO2 – A competitive sector that proactively manages risk SO3 – An innovative sector Sound management practices, processes and systems, particularly in the areas of human resources and service delivery, were essential to AAFC's ability to deliver its programs and services and achieve its Strategic Outcomes efficiently and effectively.

With regard to the MAF assessment for 2009-10, observations by TBS related to AAFC's management capacity were very positive. In total, for the 12 Areas of Management against which AAFC was assessed, the Department received five *Strong* ratings and seven *Acceptable* ratings. TBS also observed that, during the 2009-10 MAF period, AAFC continued to deliver a high level of policy and program activity, specifically, the implementation of new *Growing Forward* non-BRM programs and Budget 2009 (Canada's Economic Action Plan) initiatives, including the five-year, \$500 million Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility). TBS noted that, "overall, the Department has been performing under a heavy workload, while maintaining focus on its management priorities."

Risk Analysis

Canada has a diverse and innovative agriculture, agri-food and agri-based product sector that continually adapts to an uncertain economic environment, business risks, and evolving consumer demands. Over 2009-10, AAFC delivered *Growing Forward* initiatives to help manage risks facing Canadian producers. These included environmental programs to safeguard and enhance the resource base, as well as to help farmers better manage environmental risks on individual operations. The current suite of BRM programs provided farmers with the stability required to effectively manage their operations. *Growing Forward* investments in support of innovation helped to build longer-term approaches to mitigating risks.

While significant progress was made in 2009-10 to provide stability for the sector, several risk factors remain that could affect Canada's competitive position over the coming years. These challenges include: volatility in the value of the Canadian dollar; upward cost pressures for inputs including feed, fertilizer, fuel and energy; continued international competition from lower-cost producers of bulk commodities; evolving consumer demands for healthy and environmentally sustainable food; emergence of global retailers with private certification standards; and regulatory barriers to accessing some export markets.

To provide relevant and effective support to the sector in light of these challenges, AAFC adapted its tools and services through 2009-10 as needed. This included responding to extraordinary challenges, such as those facing Canada's hog sector (a strong Canadian currency, record-high feed prices, circo-virus disease, rising energy costs and low pork prices around the world, along with the outbreak of the H1N1 influenza in the spring of 2009 resulted in continuing depressed hog prices), as well as working to ensure access to existing markets and to gain access to new ones for Canadian producers, processors and retailers. AAFC worked with its portfolio partners, other federal departments, and provincial and territorial governments to address broader challenges that impact the competitiveness and prosperity of the sector.

AAFC identifies key internal and external risks and opportunities to inform priority-setting and integrated business planning. As a result, risk-based resource allocation and risk mitigation strategies are implemented to decrease risks and foster the pursuit of opportunities in support of the achievement of the departmental strategic outcomes.

AAFC updates its Corporate Risk Profile and monitors mitigation activities regularly to address the highest-level risks that could impede achievement of departmental strategic outcomes. The following chart provides descriptions of significant risks identified in the 2008-10 Corporate Risk Profile, and summarizes the status of those risks and progress on corresponding mitigation strategies. In 2009-10, key risks were sufficiently mitigated to avoid impacts on the achievement of results.

Risk*	Status of Risk and Mitigation Strategies
Catastrophic Crisis A large-scale event could present a severe risk to the sector and/or Canadians at large.	Mitigation activities advanced effectively. H1N1 influenza was a catalyst to accelerate provincial engagement and industry pandemic planning activities. AAFC met regularly with its federal partners, industry stakeholders, and provincial counterparts; activities are co-ordinated across the agri-food portfolio to ensure that all agencies are involved in emergency management for the sector.
Information Management Compromised information, information management, or information systems could hinder the Department's ability to make effective policy and program decisions, and subsequently affect reporting.	Mitigation activities advanced satisfactorily. Accomplishments included: <ul style="list-style-type: none"> • department-wide training on Access to Information and Privacy; • department-wide implementation of electronic document and records management solutions, fully integrated into Business Continuity Plans; and • implementation of sophisticated search solutions to support information retrieval.
Program Delivery Managing complex programs in a shared jurisdiction such as agriculture, with a multiplicity of service delivery points and multiple responsibility centres, presents challenges to AAFC in maintaining consistent service standards and uniform access to programming.	Significant progress in this area was made. Key mitigation work undertaken included: <ul style="list-style-type: none"> • the launch of the Centre of Program Excellence to support the new Transfer Payment Policy and improve the design and delivery of Grant and Contribution programming; • communication and consultation with clients to inform future policy and program design; and • strengthened business partnerships to ensure transparency and efficacy of Grant and Contribution programming.
Infrastructure Aging infrastructure and assets could impair AAFC's significant moveable assets and physical infrastructure holdings, impeding achievement of strategic outcomes.	Mitigation activities have progressed effectively. AAFC is a large custodian of buildings; 2,360 buildings, 972,879 hectares of land and equipment. It has 19 major research centres, 37 research stations and 33 dams. The challenge of managing aging assets while investing in new infrastructure within available resources continues. To address this, infrastructure investments focus on safety, security and operational and regulatory compliance deficiencies in existing major capital assets, and meeting essential information management and technology requirements, while investing in new facilities or major upgrades that help achieve its goals. In this regard, under Canada's Economic Action Plan, AAFC received \$25.9 million in funding to implement eight modernization projects in laboratories across the country in 2009-10 and 2010-11. One project was completed in the reporting period, and the remainder are on time and budget.
People Work Environment AAFC's capacity to maintain a talented, principled and representative workforce in an environment that is fair, ethical, supportive, and safe could impact on strategic outcomes.	AAFC's integrated business-human resource planning process is well-established. AAFC continued to advance its continuous learning policy and integrate the principles of diversity. The Department also invested in data management tools, service and systems to simplify HR processes.
Systems/Technology Sufficiency Evolving business priorities and processes may not be adequately supported if applications investments are not made in a strategic manner.	Mitigation activities have progressed effectively. The integrated business-information technology (IT) planning process supported strategic business outcomes. Successes include the <i>Service Excellence</i> initiative that will be used as an enterprise standard for Information Management and IT project delivery. Substantial progress has also been made with the consolidation of IT infrastructure in the National Capital Region.

* Shown in order of priority from highest to lowest.

Work in 2009-10 set the stage for further progress in 2010-11 on a risk-smart management culture, including risk training to support organization-wide approaches to managing risks and opportunities.

Expenditure Profile

AAFC departmental spending varies from year to year in response to the circumstances in the agriculture, agri-food and agri-based products sector in any given period. Programming within AAFC is in direct response to industry and economic factors which necessitate support to this vital part of the economy. Much of AAFC's programming is statutory (i.e. for programs approved by Parliament through enabling legislation) and the associated payments fluctuate according to the demands and requirements of the sector.

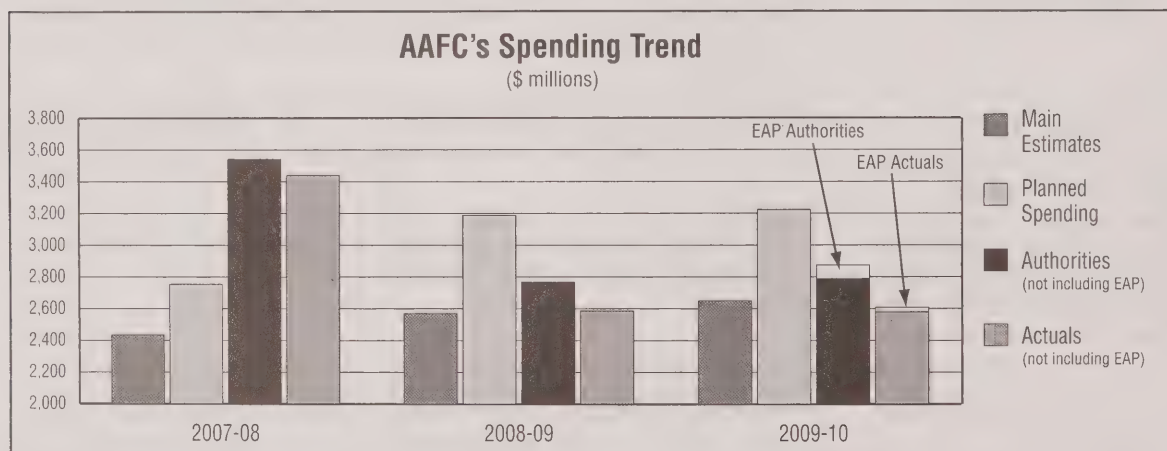
Canada's Economic Action Plan

AAFC's spending plans were augmented through initiatives under Canada's Economic Action Plan (EAP) that recognize the industry as a significant contributor to the Canadian economy. Almost \$94 million in EAP funding was provided to AAFC in 2009-10 to support the capture of new market opportunities, to enhance processing of food domestically, to help farmers manage costs, to improve program delivery to farmers, and to support infrastructure.

Progress has been achieved on the EAP initiatives in support of Canada's farm and agricultural businesses. In implementing these investments, AAFC has ensured that they are complementary to *Growing Forward* programs. Detailed information regarding EAP initiatives can be found in Section II.

Departmental Spending Trend

The figure below illustrates AAFC's trend in Main Estimates, planned spending, authorities and actual spending from 2007-08 to 2009-10.



Notes:

- 1 Main Estimates figures are as reported in the Main Estimates for each respective year.
- 2 Planned spending reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels, at the time of the respective Report on Plans and Priorities. Planned spending did not reflect Budget 2007, 2008 or 2009 information (such as Strategic Review efficiency savings as well as new funding for AgriFlexibility and the Slaughter Improvement Program in Budget 2009). These adjustments were subsequently made and reflected in total authorities.
- 3 Total authorities reflect Main Estimates plus adjustments comprised of: Supplementary Estimates and allotment transfers, adjustments to statutory amounts to equal actual spending, and internal adjustments and transfers, as reported in Public Accounts.
- 4 Actual spending represents the actual expenditures incurred during each respective fiscal year, as reported in Public Accounts. In certain cases where authorized amounts are unspent, they can be reprofiled for use in future years.
- 5 Main Estimates, planned spending, total authorities and total actuals all exclude services received without charge.

Over the three-year period 2007-08 to 2009-10, actual, planned and authorized spending varied from a low of \$2.6 billion in 2008-09 to a high of \$3.5 billion in 2007-08.

AAFC's total authorities and total actuals in 2007-08 were relatively higher than other years primarily as a result of the Budget 2007 funding of \$1 billion for the Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs (one-year programs).

Following the delivery of these one-year programs in 2007-08, authorities and actual spending for 2008-09 and 2009-10 returned to levels generally required to support the industry. In addition, they reflect a reduction in the requirement for Business Risk Management program funding as a result of a strong rise in crop receipts, mainly in the grains and oilseeds sector, over 2007.

The authorities in 2009-10 included funding provided to the pork industry to support an orderly transition of this sector in view of new market challenges, as well as investments under Canada's Economic Action Plan to assist in the recovery from the global economic recession. They also reflect reductions due to Strategic Review efficiency savings.

Actual spending for 2009-10 is lower than authorities as the result of several factors including the timing of the start-up of some programs. However, the majority of the unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

Voted and Statutory Items

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08	2008-09	2009-10	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates ¹	Actual Spending ²
1	Operating Expenditures	683.8	694.5	657.9	715.3
5	Capital Expenditures	32.5	30.3	34.0	56.6
10	Grants and Contributions	614.0	590.4	417.0	292.7
15	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of an amount not exceeding, at any one time, in aggregate, the sum of \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Spring Credit Advance Program and \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Enhanced Spring Credit Advance Program.	-	-	0.0	-
20	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in Right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of amounts not exceeding, at any time, in aggregate, the sum of \$140,000,000 payable in respect of Line of Credit Agreements to be entered into by the Farm Credit Canada for the purpose of the renewed (2003) National Biomass Ethanol Program.	-	-	0.0	-
22	Canadian Pari-Mutuel Agency – program expenditures	-	-	-	0.5
(S)	Contributions payments for the AgriInsurance Program	-	548.3	440.6	502.9
(S)	Contribution payments for the AgriStability Program	-	340.5	369.2	419.5
(S)	Contributions in support of the Assistance to the Pork Industry Initiative	-	-	-	285.8
(S)	Grant payments for the AgriInvest Program	165.6	175.7	139.4	113.6
(S)	Grant payments for the AgriStability Program	-	-	225.1	105.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	74.7	74.9	63.7	82.5
(S)	Payments in connection with the <i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	44.1	37.0	165.0	28.5
(S)	Contribution payments for the AgriInvest Program	1.7	17.7	20.1	26.7
(S)	Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	7.0	7.0	5.0	10.0
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	3.5	4.0	-	3.6
(S)	Grant payments for the Agricultural Disaster Relief Program – AgriRecovery	0.1	1.0	54.2	3.2
(S)	Loan guarantees under the <i>Canadian Agriculture Loans Act</i> – CALA (formerly called <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i> – FIMCLA)	0.7	0.0	4.0	2.0
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency revolving fund	(0.9)	(0.8)	(0.0)	0.2
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food – salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	0.0	0.0	-	0.0
(S)	Collection agency fees	0.0	0.0	-	0.0
(S)	Class grant payments for the Farm Income Payment	(1.0)	(0.3)	-	(0.0)

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08	2008-09	2009-10	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates ¹	Actual Spending ²
(S)	Class grant payments for the Transitional Industry Support Program	(0.2)	(0.3)	-	(0.0)
(S)	Contributions in support of the Grain and Oilseed Payment Program	-	-	-	(0.1)
(S)	Grant payments for the Canadian Agricultural Income Stabilization Program Inventory Transition Initiative	(0.7)	8.4	-	(0.1)
(S)	Grants in support of the Grain and Oilseed Payment Program	(0.0)	(2.1)	-	(0.3)
(S)	Contributions in support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework province-based programs	(0.0)	(6.9)	-	(0.3)
(S)	Grants in support of the Cost of Production Benefit	353.5	8.7	-	(1.3)
(S)	Contributions for agricultural risk management Spring Credit Advance Program Business Risk Management	8.9	(1.9)	-	(2.1)
(S)	Contribution payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	-	55.4	54.2	(9.1)
(S)	Grant payments for the AgriInvest Kickstart Program	484.4	(9.1)	-	(12.5)
(S)	Grants in support of the Cull Breeding Swine Program	38.0	12.0	-	(17.9)
(S)	Contributions payments for the Canadian Agricultural Income Stabilization Program Inventory Transition Initiative	-	3.7	-	-
(S)	Contributions in Support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Agriculture Policy Initiatives	4.7	0.0	-	-
(S)	Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	-	-	0.2	-
(S)	Contributions in support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Production Insurance	416.4	-	-	-
(S)	Contributions in support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Canadian Agricultural Income Stabilization Program	377.3	-	-	-
(S)	Contribution payments for the AgriInvest Kickstart Program	95.8	-	-	-
(S)	Grant payments for the drought assistance package for livestock producers	4.4	-	-	-
(S)	Grant payments for the Golden Nematode Disaster Program	0.5	-	-	-
(S)	Contributions in support of the Cost of Production Benefit	44.7	(0.0)	-	-
(S)	Contributions to a transition to future risk management programming	(0.3)	(0.0)	-	-
(S)	Class contribution payments for repositioning of the Canadian beef and cattle industry	(8.9)	(0.0)	-	-
(S)	Class contribution payments for the Transitional Industry Support Program	(0.1)	(0.1)	-	-
(S)	Class contribution payments for the Farm Income Payment	(4.7)	(0.2)	-	-
(S)	Bovine Spongiform Encephalopathy Recovery Program	(1.0)	(2.1)	-	-
TOTAL DEPARTMENT		3,438.8	2,585.7	2,649.6	2,605.2

¹ Main Estimates figures are as reported in the 2009-10 Main Estimates.

² Actual figures represent the actual expenditures incurred during the 2009-10 fiscal year, as reported in the 2009-10 Public Accounts. In certain cases, where authorized amounts are unspent, they can be reprofiled for use in future years.

The figures have been rounded. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

This section describes AAFC's Program Activities by Strategic Outcome and identifies the Expected Results, Performance Indicators and Targets for each of them. The section also describes the Department's progress in meeting the Expected Results and presents the financial and human resources that were dedicated to each Program Activity. Planned FTEs (Full-time Equivalents) may differ by Program Activity from the 2009-10 RPP primarily due to enhancements made to the FTE forecasting tool during 2009-10. AAFC's performance on Canada's Economic Action Plan (EAP) initiatives is also included in this section.

Strategic Outcome 1 – An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada, including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities, will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Performance Analysis, Lessons Learned and Benefits to Canadians.

Program Activities	
1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information, and Measurement	1.2 On-Farm Action

Program Activity 1.1 – Environmental Knowledge, Technology, Information, and Measurement

Program Activity Summary

AAFC supports the sector through initiatives that enable it to use a more systematic management approach to decision-making with respect to environmental risks and help identify suitable corrective actions. The Department conducts basic and applied research to improve scientific understanding of agriculture's interactions with the environment on the key environmental challenges facing Canada and its regions; develops sustainable agricultural practices and validates environmental and economic performance at the farm level; and develops, enhances and

uses agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability. This program provides the platform for innovation and discovery of technologies and strategies which are used as the basis for application by the sector to improve its agri-environmental performance.

Environmental Knowledge, Technology, Information, and Measurement					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
58.8	66.4	92.9	699	686	(13)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Enhanced capacity by the agriculture and agri-food industry to encourage sound environmental decision-making in government and in industry	Level of results from AAFC activities available for policy and programming decision-making	1. Establish baseline value 2. Determine increase in availability	Met All Baseline value was established using data from 2006 Farm Environmental Management Survey. As the baseline value has now been determined, the performance indicator will be modified in future years to reflect Expected Results	Through ongoing discovery and applied science, and the enhancement of measurement tools, AAFC continues to provide key expertise and information to enhance environmental decision-making

Performance Analysis

AAFC supported sector decision-making through science-based policies and programs that improve the understanding of challenges and opportunities. AAFC's expertise ranges from basic science to applied research and technical transfer, as well as measurement and reporting for priority setting. On-farm environmental risk plans were key means by which the sector incorporated environmental considerations into decision-making.

Important environmental research priorities identified in AAFC's *Science and Innovation Strategy* include improved understanding of the interactions between agriculture and the environment, and a focus on cross-cutting issues such as water and climate change mitigation. For more information about AAFC's research in support of the environment, visit www.agr.gc.ca/scienceandinnovation.

AAFC's work on agri-environmental indicators provided the means to assess environmental performance in soil, water, and air quality, as well as biodiversity. With scientifically quantified information acquired on both positive and deteriorating trends, applied research supported appropriate beneficial management practices to address emerging areas for action by the sector.

Lessons Learned

The target of establishing a baseline value for the Program Activity was met using data from the *2006 Farm Environmental Management Survey*. With this accomplished, the performance indicator will be modified and used in future reports to assess progress against the Expected Result.

Benefits for Canadians

In recent Speeches from the Throne, the Government of Canada placed strong emphasis on the environment, linking economic prosperity to a healthy environment. Sound progress on environmental issues is not possible without a healthy economy. The importance of addressing the critical issues of climate change and water has been a recurring theme, and AAFC's science is a critical cornerstone to achieving progress in these areas.

Did you know?

AAFC, in partnership with farmers and experts – including university professors, graduate students, and conservation groups – is studying nine natural watersheds across Canada. These “living laboratories” represent typical farm operations and are situated in areas with unique agri-environmental issues. The Watershed Evaluation of Beneficial Management Practices study will help determine which practices have the most positive impact on the land, the water, and farming operations. For more information, visit www.agr.gc.ca/webs.

Program Activity 1.2 – On-Farm Action

Program Activity Summary

AAFC supports farmers through direct on-farm programming that identifies environmental risks and opportunities and promotes the continuous growth of stewardship within the agriculture and agri-food industry. This includes support for assessing agri-environmental risks and developing plans; providing expertise, information and incentives to increase the adoption of sustainable agriculture practices at the farm and landscape levels; investigating and developing new approaches that encourage and support the adoption of sustainable agriculture practices; and increasing the recognition of the value of sustainable agriculture practices.

This program activity supports environmental stewardship and helps reduce the sector's overall impact on the environment. It contributes to a cleaner environment and healthier living conditions for Canadians, and a more profitable agriculture sector.

On-Farm Action					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
121.7	146.8	85.0	399	392	(7)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending. The complexity of proposals from industry and timing of program implementation resulted in lower expenditures than authorized in the 2009-10 fiscal year. A large part of this unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improved agri-environmental risk assessment and planning by agricultural producers	Increase in levels of beneficial management practice (BMP) adoption addressing priorities across Canada	10% increase from previous program baselines by Mar 31, 2013	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	While the target is established for 2013, achievements indicate progress is being made. Of those producers that have completed a risk assessment, almost all have implemented a BMP. AAFC in collaboration with partners, continued to refine and develop new practices

Performance Analysis

Upon completion of a risk assessment outlining potential on-farm environmental issues, producers can access funding to implement beneficial management practices (BMPs). Two key programs were critical to this approach: Agri-Environmental Risk Assessment Implementation and Technical Assistance. Through this programming, AAFC helped accelerate adoption of BMPs by providing science-based information and experience through partnered projects (e.g. studies related to agricultural water shortages and climate change adaptation; alternative cropping systems; and water supply projects). Initiatives also included on-farm demonstrations and information that supported industry projects and enabled producers and groups to address existing and emerging national or regional agri-environmental issues.

Since the inception of this federal/provincial/territorial programming in 2003-04, adoption rates of BMPs have been steadily climbing. Specifically, nearly all of those who undertake a risk assessment go on to implement a BMP, demonstrating that the process leads to concrete action. In addition, BMPs are continually refined to ensure that the best, most timely practices are available to provinces and therefore producers.

Lessons Learned

Addressing agri-environmental challenges and opportunities requires local knowledge. In this regard, provinces and territories must be included as key partners. In some cases, the adoption of a particular management practice can achieve dual or multiple goals, including enhanced profitability for producers and positive environmental change. Conservation tillage is a prime example where these twin successes can be achieved.

The initial target of a 10% increase in the adoption of BMPs, based solely on data received from the cost-shared portion of the programming, was reported in the 2009-10 Report on Plans and Priorities. For future years, a new indicator and target will be used to better reflect all programming in this area.

Benefits for Canadians

Through the adoption of sound management practices, farmers will continue to work to improve the long-term sustainability of farm operations, while addressing key environmental issues of concern to Canadians.

Strategic Outcome 2 – A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy and viable agriculture, agri-food and agri-based products depends on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory processes will contribute directly to the economic stability and prosperity of the sector and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Performance Analysis, Lessons Learned and Benefits to Canadians.

Program Activities				
2.1 Business Risk Management	2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	2.3 Trade and Market Development	2.4 Regulatory Efficiency Facilitation	2.5 Farm Products Council of Canada

Program Activity 2.1 – Business Risk Management

Program Activity Summary

AAFC has a comprehensive business risk management program to better equip producers with the tools and capacity to manage business risks. This program provides coverage for small income declines, margin-based support for larger income losses, a disaster relief framework for rapid assistance to producers and production insurance to protect farmers against production losses due to uncontrollable natural hazards. In addition, assistance to producers through the provision of Financial Guarantees facilitates the marketing of producers' products when market conditions and prices may be more favourable.

Business Risk Management					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,088.3	1,558.6	1,508.2	729	714	(15)

¹ The reduced requirement for Business Risk Management program funding is as a result of a strong rise in crop receipts, mainly in the grains and oilseeds sector.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Reduce producers' income losses through participation in business risk management programs	Current year producers' net market income (NMI) plus BRM payments compared to the previous five-year average NMI (plus BRM payments) for the sector	85% of the previous five-year average NMI (plus BRM payments)	Exceeded	NMI plus BRM program payments represented 99% of the previous five-year average NMI plus BRM payments

Performance Analysis

BRM programs under *Growing Forward* are comprised of AgriInvest, AgriStability, AgriInsurance, and the AgriRecovery framework. These programs were designed to reduce producers' income loss, help the industry become more proactive in managing risks, and to be more responsive, predictable, and bankable while also providing greater flexibility. For more information, visit www.agr.gc.ca/brm.

This suite of BRM programs and other BRM-related payments helped stabilize producers' income at very close to the five-year average historical level (at 99%, exceeding the 85% target). This result is based on the latest year for which final tax data is available, the 2007 tax year.

Other key performance measures that have been developed for each BRM program as part of the new performance measurement framework under *Growing Forward* indicate:

- AgriStability payments contributed to improve producers' current year margin from about 39% of the reference margin to about 72% in 2007-08 (*Target: 65%*).
- Participation in AgriInvest reached over 70% of all Canadian producers in its first year (*Target: 65%*). About 60% of the participants withdrew some or all of the funds from their accounts, while 75% of the participants had a positive account balance at the end of 2007.
- AgriInsurance continued to be a key BRM program as it covered most commercially produced crops in all provinces (almost 90% of the value of all crops grown in Canada are insurable). In 2008-09, about 60% of the value of crops grown was insured (*Target: 60%*).
- Since the implementation of the AgriRecovery Framework under *Growing Forward*, the federal government has committed nearly \$78 million in funding under 14 initiatives which together with provincial funding helped producers affected by natural disasters in various regions across Canada. In 2009-10, nearly \$12 million in federal funding was committed under 7 initiatives to provide Canadian farmers with much needed disaster relief assistance. The above includes initiatives under the Agricultural Disaster Relief Program and the Plum Pox Eradication Program.

Lessons Learned

The Department continued to monitor performance to ensure the programs are meeting their objectives, and determine if changes are required. This was achieved through the new Performance Measurement Framework in place for BRM programming.

In addition, more information on the performance of BRM programs will come from the national BRM Performance Indicators Survey. This survey collected information directly from producers on their risk management approaches and their views on the effectiveness of BRM programs in managing financial risk, as well as the extent to which the BRM programs are timely, responsive, predictable, and bankable. The survey will help the Department make informed decisions on any future program changes and provide a baseline to measure improvements to BRM programming.

The 2007 *Producer Client Service Delivery Satisfaction Survey* (www.agr.gc.ca/satisfaction-survey) and 2009 *BRM Client Service Delivery Satisfaction Survey* identified several service delivery improvement priorities. These included: improved timeliness; simplification of processes for clients; increased client access; increased accuracy and consistency; and increased awareness of producers' needs.

AAFC has developed service standards for improved timelines, one of the identified service delivery satisfaction priorities. AAFC set an objective to have published service standards by April 2010 for 75% of programs and services delivered directly to external clients. This objective has been accomplished.

Benefits for Canadians

BRM programs helped ensure the long-term stability and competitive position of the industry by enhancing farmers' capacity to manage financial risks. This was achieved by stabilizing producer incomes derived from their operations and improving preparedness to respond to, mitigate and recover from production risks. In addition, BRM programs helped reduce the economic impact of disasters and provided for adjustments and recovery after such disasters. By effectively managing risks, producers are able to focus on seeking out new opportunities to produce safe and innovative food and non-food products for consumers at home and around the world.

Program Activity 2.2 – Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems

Program Activity Summary

AAFC supports producers and organizations in establishing food safety, biosecurity and traceability risk management systems to prevent and control risks to the animal and plant resource base, thus strengthening the sector against widespread diseases and losses in domestic and foreign markets.

The risk management systems are national, government-recognized, on-farm and/or post-farm Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) or HACCP-based food safety systems, National Biosecurity Systems and a National Agriculture and Food Traceability System. These systems also support emergency management to limit the spread of animal and plant diseases, thereby reducing the economic, environmental and social impacts of a crisis.

Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
140.6	126.2	98.1	349	343	(6)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending. A substantial portion of the funding under this Program Activity is application-based and spending levels reflect participant demand for the current year with increased spending projected in outer years of the multi-year programs. A large part of this unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Maintain and improve confidence in the safety of the food system and ensure greater market access for Canadian agricultural products	Percentage of producers reporting adoption of food safety practices	55% of survey respondents by Mar 31, 2010	Met All	59% of livestock, poultry and horticultural producers reported adopting food safety practices or participating in a HACCP-based food safety program

Performance Analysis

Analysis of results from the 2005 and 2008 *Farm Financial Surveys* (FFS) indicated that 59% of livestock, poultry and horticultural producers had adopted new food safety practices or participated in a HACCP-based, on-farm food safety program. The 2008 FFS showed that 39% of all eligible producers participated in HACCP-based programs that were developed for 11 commodities in the livestock, poultry and horticultural sectors. Horticultural programs were developed after 2005.

Comparing various commodities' participation rates to the percentage of the sales generated by producers in HACCP-based programs shows that food safety programs are being adopted and have an influence in the market place, as follows:

In the livestock sector, the 2008 FFS shows a dairy producer participation rate of 83%; these producers generated 87% of sector's sales; 77% of participating pork producers generated 92% of sales; and, 25% of beef producers generated 42% of sales.

In poultry, participation ranged from 57 to 88% for chicken, egg, hatching eggs, and turkey producers, representing total sector sales of over 95%.

In horticulture, 49% of participating potato producers generated 82% of sales; 42% of fruit and nut producers generated 55% of sales; 31% of vegetable and melon producers generated 68% of sales; and 24% of greenhouse production generated 39% of sales.

In general, these results show that the majority of agricultural products sold are produced by Canadian farmers who have adopted HACCP-based food safety systems.

From a science perspective, enhancing the security and protection of the food supply requires practical solutions that can be implemented by farmers and industry. Some innovative methods to prevent food-borne hazards included the use of natural controls and strategies; technologies to control toxins in foods and livestock feeds; novel ways to preserve safety, quality, and nutrition of processed and packaged foods; and the identification of food-borne bacteria and viruses that cause illness in humans and animals.

For example, genes providing resistance to Ug99, a highly virulent wheat stem rust race, were characterized and information has been shared with the science community. As another example, research was begun to assess the reaction of various canola lines to clubroot strains. Results from this work are being incorporated into a database that will form an essential component of the search for genetic resistance to the disease.

In 2009-10, AAFC started 20 projects under *Growing Forward's* Animal and Plant Health Research initiative. In one such project, researchers are looking for efficient alternatives to antibiotics used as growth promoters in livestock production.

The *National Animal and Plant Biosecurity Strategy* provides overall policy direction ensuring efforts are targeted at the highest possible biosecurity risks. The Federal-Provincial-Territorial Biosecurity Committee of Officials sets priorities by commodity sector for national farm-level biosecurity standards based on risks, sector readiness, and economic, health and regional implications. The Canadian Food Inspection Agency, through a Memorandum of Understanding with AAFC, is currently creating the national farm-level biosecurity standards based on the priority list, developed by the committee in 2009-10.

Lessons Learned

To better reflect On-Farm Food Safety in this Program Activity, the future performance measurement will be changed to focus on producers participating in HACCP-based on-farm food safety systems because the majority of the National Producer Organizations are developing HACCP-based on-farm food safety programs. This change towards measuring producer participation in HACCP-based programs is detailed in the following chart:

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased safety of the food system	Percentage of producers participating in HACCP-based programs reporting adoption of food safety practices	45% by Mar 31, 2013

This revision will be reflected in future performance reporting.

Benefits for Canadians

Government-recognized and science-based food safety, biosecurity and traceability practices, tools and systems at the farm and agri-business level will help to prevent the spread of animal and plant diseases. This will mitigate or reduce the economic costs associated with responses to disease outbreaks, assured continued or enhanced market access for Canadian products, and allow the industry to better respond to increasing consumer demands for assurances of food safety. Scientific research in this area worked to ensure Canada's food supply is safe and free of toxins, pathogenic bacteria, viruses, fungal parasites, and chemical residues.

Did you know?

The AAFC-funded Food Safety Initiative helped participating provinces establish food safety management systems in non-federally registered plants. The Ontario government participated between 2005 and 2009; \$12.4 million was invested in 970 food processing plants. An increase in sales of \$65.4 million was attributed by participants to the food safety or traceability systems put in place which expanded their market reach and added new customers.

Program Activity 2.3 – Trade and Market Development

Program Activity Summary

AAFC acts as Canada's agricultural trade advocate, working to break down trade barriers at home and abroad and expand opportunities for the agriculture, agri-food and agri-based products sector. The Department assists the sector in identifying new domestic and global opportunities and ways to enhance productivity, competitiveness and prosperity. AAFC also works to distinguish Canadian products under Brand Canada International and the *Domestic Branding Strategy* to expand and deepen the sector's strengths in the marketplace.

Trade and Market Development					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
97.5	127.6	100.5	392	385	(7)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending. The complexity of proposals from industry and timing of program implementation resulted in lower expenditures than authorized in the 2009-10 fiscal year. A large part of this unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
A competitive sector that has the necessary attributes to strategically position itself to take advantage of new market opportunities, and/or to reposition itself to protect against changing market risks	Total growth in exports of agriculture, food and seafood products*	\$40 billion by Mar 31, 2013	Mostly Met (in terms of progress during the reporting period towards future target)	\$38.8 billion in the reporting period, a 9.4% decrease from 2008. High commodity prices in 2008 contributed to an unusually high export figure

* When the performance indicator was developed in 2008, it was thought that a 1997 base year should be used for deflating the growth in exports, which is reflected in the 2009-10 RPP. Since then, current year dollars have been adopted as a more meaningful basis for measuring and reporting performance.

Performance Analysis

In 2009, the value of Canadian agriculture, agri-food and seafood exports decreased by 9.4% from 2008. During the most severe global recession in half a century, commodity prices receded to 2007 levels after the extremely high levels recorded in 2008. This, along with the accompanying decline in demand, accounted for much of the reduction in Canadian agri-food and seafood exports in 2009. The appreciation of the Canadian currency also had an impact, although it may have been a less important factor.

Canada exported agri-food and seafood products to 199 countries in 2009. Among these, 40 countries received more than \$100 million of product. Canada's efforts to diversify export markets and reduce reliance on the U.S. led the percentage of total exports going to that country to decline from 55.3% in 2007 to 51.4% in 2009. Decreased livestock exports to the U.S. as a result of country-of-origin labelling, as well as the global economic decline, were also factors. The contributions by AAFC were very important in helping to stabilize exports and promote recovery within the sector.

AAFC continued to advance Canada's interest in multilateral and bilateral trade negotiations. The negotiations with the European Union, initiated in May 2009, progressed well, aiming to deliver an ambitious outcome in agriculture that could provide effective and real improvement in market access for Canadian farmers and exporters. In addition, the Department participated in free trade negotiations with Central America and the Caribbean and contributed to the conclusion of trade negotiations with Panama and to the initiation of exploratory discussions towards trade negotiations with Morocco, India and Ukraine. Although progress in the World Trade Organization (WTO) negotiations on agriculture has been limited, officials continued to engage other WTO members to address outstanding issues and explored ways to bring these negotiations to conclusion.

AAFC worked with government and industry partners to resolve market access issues. During 2009-10, further access for livestock and beef was achieved in Russia, Egypt, Colombia, Panama, and Trinidad and Tobago. The long-standing issue with Greece on access for Canadian wheat was also resolved.

The Market Access Secretariat (MAS), first announced in January 2009, has already proven its effectiveness in better coordinating the efforts of government and industry to gain or regain access to markets to increase sales of Canadian agricultural products (www.agr.gc.ca/mas). The MAS provides a rapid response to deal with market access urgencies, using a multi-disciplinary team approach that pulls together scientists, veterinarians, trade and marketing officers, and industry experts to resolve problems quickly. In this regard, in November 2009, when China gave notice that it was banning imports of Canadian canola, a MAS-led team was on the ground in China within 72 hours to negotiate a solution.

AAFC worked to promote science-based trade rules and to influence international standard-setting to provide a level playing field for Canadian exports. While the vast majority of Canadian exports flow to markets without problems, Canada has initiated formal trade challenges against specific measures and policies (for example, U.S. Country of Origin Labelling and Korea's bovine spongiform encephalopathy bans on beef) that are not science-based, to ensure that our country remains competitive.

By the end of 2009-10, all Value Chain Roundtables (VCRTs), namely roundtables for beef, food processing, grains innovation, horticulture, organics, pork, seafood, and special crops, had developed strategies and action plans to improve long-term competitiveness and profitability. VCRTs are industry-led forums that encourage producers and other stakeholders across the respective value chain to develop and take advantage of new opportunities, as well as foster industry-government collaboration. For more information, visit www.ats.agr.gc.ca/value_chain_roundtables/.

The AgriMarketing Program contributed to the success of the agriculture and food sector in 2009-10 by helping fund long-term international strategies for 51 industry exporter associations for market development, promotion, brand building, and industry-to-industry trade advocacy. For more detailed program information, visit www.agr.gc.ca/agrimarketing.

To support the global competitiveness of the agri-food sector, AAFC worked to increase export opportunities for small- and medium-sized enterprises. Initiatives in the areas of market intelligence and market preparation, awareness building and trade promotion yielded exponential returns for the sector.

Industry participation in the Canada Brand (www.brandcanada.agr.gc.ca) was expanded, leading to increased recognition of the brand, associated attributes and Canadian products in international markets. This helped Canada's agriculture and agri-food industry stand out from the competition and increase its competitiveness.

In addition, regional offices have undertaken both outreach and welcomed incoming missions in support of trade and market development.

Lessons Learned

With significantly increased competitiveness in the international marketplace, efforts to diversify and to expand international markets through initiatives and programs such as the negotiation of bilateral and regional free trade agreements, market access, research capacity, advocacy, resolution of trade disputes, and export promotion are vital.

Benefits for Canadians

Reflecting the importance of this economic sector, in addition to generating \$153 billion in domestic sales in 2009, exports of agriculture, agri-food and seafood products reached \$38.8 billion. In fact, Canada was the fifth largest exporter of agri-food and seafood products in the world. These exports support a significant employment base in Canada, increase revenues from farm cash receipts, foster innovation, and contribute to a strong and competitive agri-food sector.

Did you know?

With the world's eyes trained on Vancouver during the 2010 Winter Olympics last February, AAFC served breakfast to international media covering the games to give them a chance to experience the excellence and variety of Canada's agricultural food products that are exported around the world. At the Savour Canada breakfast, top Canadian chefs prepared distinct dishes featuring key Canadian export ingredients. Accolades for the food appeared in newspapers, blogs, and Web sites around the world, before, during and after the breakfast. A new Web portal, www.eatcanadian.ca, was launched at the same time to highlight the strengths of the Canada brand for food and the agriculture sector.

Program Activity 2.4 – Regulatory Efficiency Facilitation

Program Activity Summary

The Canadian agriculture and agri-food sector needs practical support and services for innovation and competitiveness within a science-based regulatory system. Industry engagement and knowledge transfer are needed to help industry focus its priorities, improve its understanding of the regulatory process, and improve the quality of health-claim, novel-food, and ingredient submissions. Science substantiation is needed to expedite the submissions process for products at the end of the innovation chain to fill knowledge gaps through targeted studies or data mining from within Canada and from other jurisdictions, make better use of reputable data from equivalent regulatory agencies, help define standards and approval criteria, and develop approval protocols.

Regulatory Efficiency Facilitation					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
37.9	26.1	12.5	50	49	(1)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending. In addition, total authorities have been reduced from planned as a result of transfers to other government departments for horizontal *Growing Forward* programs.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
An enhanced regulatory environment which promotes sector innovation, investment and competitiveness	Parity with major competitors in regards to prioritized pesticides, health claims, novel foods and ingredients	10 by Mar 31, 2013 (refers to changes in the areas such as policies, and submissions that meet regulatory requirements)	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	While the target is established for 2013, sector-impact analysis indicated progress has been achieved towards improved regulatory policies Guidance provided to the sector helped priority setting and improved understanding of regulatory processes and requirements Data and information was generated for regulatory submissions Data and information was generated for development of pest risk-reduction tools

Performance Analysis

An enhanced regulatory environment that promotes sector innovation, investment and competitiveness requires commitments towards increasing the minor-use pesticides, reduced-risk pest management tools, health claims, novel foods, and ingredients that are permissible or available for use. Achieving these commitments is expected to lead to parity with competitors. Progress in this area was indicated by the number of regulatory areas (such as policies, and submissions that meet regulatory requirements) where changes occurred.

Commitments in the area of minor-use pesticides and pesticide risk reduction included: establishing a yearly national list of grower-selected pest management priority projects; generating data for regulatory submissions for new minor uses priority projects; improving pesticide resistance management; and improving crop protection practices. Achievements in these areas have led to increased availability of newer, reduced-risk pesticides, tools, technologies, and practices. This has, in turn, enhanced trade and improved Canada's competitive position in international markets. Performance for 2009-10 was on target. Key achievements included:

- 65 regulatory submissions, including 13 submissions for bio-pesticides, were made;
- four pesticide risk reduction strategies were developed; and
- assurance that pest management projects addressed grower priorities was enhanced.

The goal in the area of health claims, novel foods and ingredients is to accelerate the market entry of new food products and to advance innovation in the expanding category of *foods with added health benefits* (www.agr.gc.ca/health-claims-initiative). This is accomplished through industry engagement and knowledge transfer to stakeholders regarding the regulatory system, and through collaborative research partnerships to scientifically substantiate health benefits and new claims for innovative food products. Performance for 2009-10 was on target. Key achievements included:

- analyses of sector impacts of key regulatory issues were completed to inform the policy decision-making process;
- studies of health-claim evidence requirements of authoritative bodies in other jurisdictions were undertaken as a basis for a policy that would expedite the review of Canadian submissions; and
- increased industry and research-community understanding of regulatory processes and requirements was achieved through education projects and submission-specific guidance.

Lessons Learned

The current legislative requirement of a formal regulatory amendment for every new health claim and food additive imposes additional costs, thus limiting timeliness and responsiveness; interdepartmental and stakeholder collaboration are essential in the pursuit of options for addressing this issue.

To better reflect the performance objectives associated with this Program Activity, the reporting framework will benefit from an elaboration of the expected results, performance indicators and targets to make them more specific, as follows:

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased minor-use pesticides, reduced-risk pest management tools, health claims, novel foods, and ingredients that are permissible or available for use	Number of regulatory policies that are changed to facilitate innovation in pest management, health claims, novel foods, and ingredients	5 by Mar 31, 2013
	Number of submissions for minor-use pesticides, health claims, novel foods, and ingredients that meet regulatory requirements	45 annually
	Number of reduced-risk pest management tools available for use	4 annually

These revisions will be reflected in future performance reporting.

Benefits for Canadians

Work conducted under the pest management program (www.agr.gc.ca/pestmanagement) improved crop protection practices and access to new reduced-risk technologies, tools, and practices, and minor uses of pest control products. This is leading to competitive parity of the Canadian agricultural and agri-food sector, preventing trade barriers with countries where these products are already available, and reducing risk to the environment and Canadians. Work in the area of health claims, novel foods and ingredients resulted in an enhanced sector ability to navigate the regulatory system, leading to new, innovative and safe food products and claims, focusing on health benefits.

Program Activity 2.5 – Farm Products Council of Canada

Program Activity Summary

Established through the *Farm Products Agencies Act*, the Farm Products Council of Canada (FPCC)* is a unique public interest oversight body which reports to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Act provides for the creation of national marketing and promotion research agencies. The FPCC supervises these agencies and works with them to ensure that the supply management system for poultry and eggs and the check-off system for beef cattle work in the balanced interest of all stakeholders, from producers to consumers. The FPCC is also an active proponent of portfolio management by providing advice to the Minister and maintaining relationships with provincial governments.

* The name changed in the fall of 2009 from the National Farm Products Council.

Farm Products Council of Canada					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net)			2009-10 Human Resources (FTEs ¹)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2.7	3.2	3.0	24	24	0

¹ Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
The supply management system for poultry and eggs, as well as check-off system for beef cattle, works in the balanced interests of all stakeholders, from producers to consumers	Percentage market share: Producers maintain their relative share of the Canadian market for hatching eggs and chicks, chicken, turkey, and table eggs	Percentage market share remains above 80% throughout 2009-10	Met All	Chicken: 81.4% Eggs: 90.7% Hatching eggs: 83.1% Turkey: 95.4%
	Variations in consumer price indices for the regulated products are consistent with those of other unregulated agricultural products	Consumer price indices variations for regulated products remain within plus or minus 10% of those of unregulated agricultural products throughout 2009-10	Met All	All foods: 5.7% Chicken: 6.0% Eggs: 2.1% Turkey: 0.2% Note: because hatching eggs are not purchased by consumers, this indicator does not apply to that commodity

Performance Analysis

Throughout 2009, the domestic market share of Canadian producers of poultry and eggs remained above the 80% threshold. The market share of chicken producers remained stable at 81.4% while that of turkey producers increased from 95.2% to 95.4. The market share of hatching egg producers increased from 82.6% to 83.1 while that of egg producers decreased from 93.5% to 90.7.

Between January and December 2009, the Consumer Price Index (CPI) for all foods increased by 5.7%, while the CPI for chicken rose by 6.0%, eggs by 2.1% and turkey by 0.2. While the price of chicken rose faster than that of foods in general, the difference was within the 10% target range. Consumer egg prices rose at a rate slower than that of food in general, making table eggs comparatively more affordable. As well, consumer prices for turkey remained virtually unchanged, making it more affordable when compared to food in general.

Throughout 2009-10, FPCC continued to implement its 2009-12 strategic plan (http://www.fpcc-cpac.gc.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=140&lang=english). With respect to progress in this regard, the Council reviewed its decision-making tools and processes with a view to ensuring that its decisions are consistent with the objectives of the Act. It also implemented new guidelines for reviewing requests from national marketing agencies as well as to address complaints.

Note: The sources for the performance indicators presented in this performance analysis are reports produced by Statistics Canada for Poultry and Egg Statistics and Consumer Price Indices.

Lessons Learned

Cooperation was at the heart of the supply management system that farmers built with federal and provincial authorities in the early seventies. As supply managed industries evolve and face new challenges, maintaining this cooperation and collaboration along the entire value chain continues to be crucial to the success of the system.

In recognition of the need for cooperation and collaboration, and in response to complaints received, a joint FPCC/industry Oversight Committee was established to ensure that industry-driven solutions were developed to ensure the efficient operation of the national chicken allocation system. In addition, cross-country consultations were organized with provincial commodity boards, provincial supervisory boards as well as producer and processor representatives to obtain grassroots input from industry stakeholders into the chicken allocation system and ways to allow it to continue to deliver results for stakeholders, from producers to consumers.

These actions and the final report of the Committee contributed to fostering dialogue and led to steps being taken to improve the national chicken allocation system and deal with other related issues.

Benefits for Canadians

The FPCC acts as a public interest oversight body which ensures that the supply management systems for poultry and eggs, as well as the check-off system for beef cattle, work in the balanced interest of stakeholders, from producers to consumers. The FPCC helps ensure Canadian consumers have access to high quality products, in sufficient quantities and at a reasonable price.

Strategic Outcome 3 – An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness, and sustainability of Canada's agricultural, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Performance Analysis, Lessons Learned and Benefits to Canadians.

Program Activities			
3.1 Science, Innovation and Adoption	3.2 Agri-Business Development	3.3 Rural and Co-operatives Development	3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency

Program Activity 3.1 – Science, Innovation and Adoption

Program Activity Summary

AAFC contributes to the competitiveness of the agriculture, agri-food and agri-based products sector by supporting innovation designed to improve profitability in new and existing products, services, processes and markets.

Co-ordinated and informed decision-making is supported with strategic foresight, research, and information sharing contributing to integrated planning, engaging industry, government and academia. Collaborative action is promoted to accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum in support of industry-defined strategies for future success. Farmers, agri-entrepreneurs and agri-based small- and medium-sized enterprises are supported in their efforts to adopt new technologies and commercialize new products and services. Pathfinding and transformational research help to define future opportunities and prepare the sector for emerging opportunities and challenges.

Science, Innovation and Adoption					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
322.3	354.9	275.7	1,479	1,452	(27)

¹ The variance between total authorities and actual spending is mostly as a result of the multi-year nature of projects approved under the ecoAgriculture Biofuels Capital Initiative, with a large portion of the funding required in future years. Unspent funding is expected to be carried forward.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
An agriculture and agri-food sector that utilizes science to transform commodities into new value-added or bio-product opportunities for processors, producers and rural communities and new life sciences products for consumers	Increase in agriculture net value-added ("value-added" is a Statistics Canada measure of Canadian value-added gross domestic product)	7% increase by Mar 31, 2014 from 2008 baseline	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	While the target is for 2014, achievements to date indicate progress toward target However, commodity prices experienced a boom in 2008 that was influenced by many factors, particularly the volatility of global markets. This effect complicates interpretation of the target indicator

Performance Analysis

In 2009-10, AAFC researchers continued to enhance knowledge and develop technology that helps the sector capture new business opportunities in emerging markets for food, feed, fibre, health and wellness, energy, and industrial products and ingredients. Research was also aimed at reducing reliance on chemical pest control products in response to public demand for environmentally friendly pesticides.

With the performance target for this Program Activity established for 2014, AAFC's stated *performance status* is based upon significant progress at the Sub-Activity level and below. Target indicator growth is based on the level of value added in 2008, the most recent year of available data. In 2008, Canadian agriculture net value added totalled \$15.5 billion. However, the grains sector did especially well in 2008, which drove the value of production well above average. The 2004-08 average was \$10.9 billion.

Wealth creation generated by this activity over a 10-year period contributed to \$400 million in industry benefits and over \$1 billion in certified seed sales. Royalties received by AAFC for plant varieties and other technologies were \$5.6 million during the reporting period and \$26.6 million over the past five years.

Under the Canadian Agri-Innovations Program announced May 29, 2009, seven Developing Innovative Agri-Products projects (www.agr.gc.ca/agri-products), began that will accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum, supporting industry-defined priorities. Also, four new Canadian Agri-Science Clusters (www.agr.gc.ca/agriscience-clusters) were formed, bringing together public and private sector researchers to share resources and take advantage of synergies.

Under the Agricultural Bioproducts Innovation Program (www.agr.gc.ca/abip), new near-market products, new industrial partnerships and emerging upstream transformative technologies were being developed, including second-generation biofuels using cellulosic and oilseed materials.

The Agri-Opportunities Program, a five-year, \$94 million program launched in 2007, accelerates the commercialisation of new and innovative agricultural, agri-food and agri-based products, services and processes. By the end of March 2010, Agri-Opportunities had a total of 25 contribution agreements signed; contributions in 2009-10 alone were in excess of \$10 million.

The Government of Canada supports the developing domestic renewable fuels industry through its integrated federal renewable fuels strategy. As part of this strategy, the ecoAgriculture Biofuel Capital Initiative (www.agr.gc.ca/ecoabc) is aiming to increase farmer participation in the biofuels industry by providing repayable contributions to biofuels facilities of up to 25% of eligible costs. The recent economic downturn negatively affected program performance through the withdrawal of investment capital from the market.

Lessons Learned

To address future concerns and opportunities for the sector, and as part of the *Growing Forward* policy framework, AAFC is exploring the use of *Foresight*, a set of tools and practices used to examine possible future scenarios and their implications. This would assist stakeholders to address future challenges and better position the sector strategically to take advantage of anticipated opportunities.

Further, assessing performance from this Program Activity's indicator is going to be sensitive to market swings. Future refinements or revisions will be considered.

Benefits for Canadians

AAFC worked to accelerate the pace of innovation. It helped Canada's agricultural and agri-food industry adopt new technologies to enhance its competitiveness, while providing Canadians and global markets with new products. For example, an innovative feeding practice for milk production under study by AAFC researchers could yield significant economic and health benefits. Studies on optimal dietary flax levels and feeding schedules could allow dairy producers to modify cows' diets to respond to increased market demand for value-added milk products with health and nutritional benefits.

Did you know?

AAFC scientists are researching flaxseed and its health benefits. Flaxseed contains an antioxidant that scavenges for certain free radicals produced by the human body as it converts fats, proteins, alcohol, and some types of carbohydrates into energy. Although humans can consume flaxseed directly, scientists have discovered that eating poultry and livestock products derived from animals that have been fed diets containing flaxseed meal is a more efficient way of maximizing the health benefits of flax.

Program Activity 3.2 – Agri-Business Development

Program Activity Summary

This Program Activity builds awareness of the benefits and encourages the use of sound business management practices. It enables businesses in the sector to be profitable and invest where needed to manage the natural resource base sustainably and to market and produce safe food and other products.

The Agri-Business Development Program Activity provides funding for provincial and territorial initiatives related to business management practices and skills that strengthen the capacity of businesses in the sector to assess the financial implications of business improvements. This includes the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their profitability. In addition, the program will help businesses manage transformation, respond to change and adopt innovation. Furthermore, the support provided will help agri-business owners understand their financial situations, implement effective actions and business management plans/practices, and enhance participation by young or new entrants, First Nations clients, and clients in specific sub-sectors in transition.

Agri-Business Development					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
45.0	81.4	48.6	46	45	(1)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending, as well as the introduction of the Slaughter Improvement Program (an EAP initiative). Spending reflects the timing of program implementation with spending expected to increase in future years of this multi-year program. A large part of this unspent funding is expected to be carried forward for use in future years.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Increased realization of business goals	Percentage of participating businesses in Business Development programs meeting their business goals	55% by Mar 31, 2014	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	Achievements to date indicate progress towards meeting the target by the due date 57% of Farm Business Assessment participants indicated the program helped them reach their financial goals, and thus progress towards their business goals 80% of Canadian Agricultural Skills Service participants indicated the program helped them reach their most important goal (for 60% of participants surveyed, their most important goal was financial)

Performance Analysis

The Agri-Business Development Program Activity provides funding for provincial and territorial initiatives related to business management practices and skills that strengthen the capacity of the sector to assess the financial implications of business improvements. This includes the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on profitability.

Client Impact Assessment Surveys were distributed in 2007 (www.agr.gc.ca/2007ClientImpactAssessment) to participants in programs aimed at improving business management practices and skills. In addition, the National Renewal Survey was conducted in 2007 (www.agr.gc.ca/2007RenewalSurvey) to monitor producers' activities with respect to a variety of business management practices. Among the surveys' highlights were:

- 57% of Farm Business Assessment participants said the program helped them reach their financial goals;
- 80% of Canadian Agricultural Skills Service participants indicated the program helped them reach their most important goal (for 60% of participants surveyed, their most important goal was financial); and
- program participants were more likely to be aware of farm management resources and use accepted business management practices than non-participants.

The Department encouraged participation by young or new entrants, First Nations clients, and clients in specific sectors in transition. In regard to the latter, AAFC assisted transition through activities such as the Orchards and Vineyards Transition Program (OVTP), the Farm Debt Mediation Service (FDMS), and the Slaughter Improvement Program (SIP).

Based on the progress made to date for this Program Activity, it is expected that the target should be reached.

Lessons Learned

Under Agri-Business Development, the federal government has agreed to fund provincial programming that provides the necessary flexibility to address regional priorities, and to fund certain national organization activities that meet business development objectives. This gives clients across the country access to resources and support at a national level. Sharing tools and information, and common feedback instruments for federal, provincial and territorial collaborators will be essential to achieve successful results.

To ensure that the Agri-Business Development performance indicator covers all related sub-activities, including FDMS, OVTP, Business Development and SIP, the indicator was made more general by referencing Agri-Business and program activities; and meeting business/career goals. Furthermore, the target date was changed from March 31, 2014 to March 31, 2013.

Benefits for Canadians

AAFC, in contributing to the development of an innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector, is helping to strengthen Canadian economic growth. Environmental stewardship and food safety practices are being enhanced, while the availability of agri-based products for Canadians is expanding. Sector participants in Agri-Business Development initiatives are in a better position to increase profitability and manage change, resulting in increased sustainability and competitiveness.

Program Activity 3.3 – Rural and Co-operatives Development

Program Activity Summary

The Rural Development Program Activity leads an integrated, government-wide approach, called Canada's Rural Partnership. Through this partnership, the Government of Canada aims to coordinate its economic, social, environmental, and cultural policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. It develops partnerships with federal departments, provinces and rural stakeholders in areas such as knowledge building, policy development and the implementation of the government's rural development strategies. It also offers tools to enable rural communities to use their innovative capacity to capture the value of local amenities, and to achieve greater local or regional economic competitiveness.

The Program Activity also promotes economic growth and social development of Canadian society through co-operatives. It facilitates the development of co-operatives as an effective self-help tool, assisting Canadians and communities to address their needs and capture economic opportunities. It provides advice across government on policies and programs affecting co-operatives and builds partnerships within the federal government and with the sector, the provinces and other key stakeholders in the implementation of initiatives, such as capacity and knowledge building, to support co-operatives.

Rural and Co-operatives Development					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net)			2009-10 Human Resources (FTEs ¹)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
21.0	24.9	22.0	90	88	(2)

¹ Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
New economic activities are being developed in rural communities	Number of communities in 20 selected rural regions where new economic activities are implemented as a result of Canada's Rural Partnership collaborative activities	30 by Mar 31, 2013	Mostly Met (in terms of progress during the reporting period towards future target)	In the first year of program implementation, progress towards the target was not fully met as actual funding expended was lower than anticipated due to a number of factors (<i>See Lessons Learned</i>)
	Number of communities that identified and assessed their local natural and cultural amenities	100 by Mar 31, 2013		While targets were established for 2013, progress was realized in: 1- knowledge gained regarding issues of services; 2- engaging community partners; and 3- improving information available to rural communities; in order to achieve rural development
Canadians are better able to utilize the co-operative model to meet their economic and social needs	Number of co-operatives created which have received Co-operative Development Initiative support	150 by Mar 31, 2013	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	The number of innovative Co-op projects implemented (53) is higher than the target of 25 for the year; however, funding per project is smaller. Overall funding expended is on target. Also, many projects are at an early stage of realization

Performance Analysis

As part of Canada's Rural Partnership (CRP), 19 rural community initiatives were undertaken with partners to identify development opportunities. These initiatives ranged from improving access to local foods to building alternative energy production capacity.

The new Sand Plains Community Development Fund was launched during the year to assist rural communities in the tobacco-growing region of southern Ontario to make the transition to a non-tobacco-based economy through diversification. In its first year, the program provided \$2.1 million for 11 such projects. It also provided another \$1.1 million to explore and expand opportunities in sustainable community and regional development.

Under the Co-operative Development Initiative (CDI), partnerships were renewed with the two national umbrella organizations to provide advisory services and fund innovative co-operative projects across the country. These organizations, in turn, developed agreements with 19 regional and sector delivery partners, resulting in an integrated advisory network across the country. Last year, 53 co-operative innovative projects were implemented. For more information on CDI, visit www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1232543849777&lang=eng.

Lessons Learned

The CRP develops partnerships with non-governmental organization service providers to help more rural communities access information, tools and expertise for innovative rural development. In doing so, it was recognized that such partnerships are increasingly complex. As a result, a partnership framework has been developed to foster partnership development. Through CRP initiatives, knowledge was gained with respect to issues of services to rural communities, such as the lack of high-speed internet, as well as more broadly with respect to barriers to rural development, such as the migration of rural youth to urban areas and lack of access to business capital. This knowledge will be applied to assist community partners in finding solutions to improve rural competitiveness.

Under the CDI program, there were larger-than-expected funding demands from third-party delivery partners. Adjustments have been made to ensure higher quality of project applications with clearer indications of expected results.

With regards to developing new economic opportunities in rural communities, as noted in Performance Summary, project funding provided on a cost-shared basis in the first year was lower than expected. The reason was due, in large part, to the economic slow down. Many potential program applicants, generally small organizations with limited resources, faced challenges regarding their matching obligations for program funding.

Benefits for Canadians

With improved information and tools, as well as with engagement of community partners, rural communities are better equipped to take action to improve their competitiveness and take advantage of economic opportunities.

The country-wide availability of co-op advisory services and innovative co-operatives will assist Canadians in meeting economic and social needs.

Program Activity 3.4 – Canadian Pari-Mutuel Agency

Program Activity Summary

Section 204 of the Criminal Code of Canada designates the Minister of Agriculture and Agri-Food as the individual responsible for the policy and regulatory functions pertaining to pari-mutuel wagering on horse races. The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, with the objective of ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the betting public.

Canadian Pari-Mutuel Agency					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
(0.0)	4.9	0.7	59	53	(6)

¹ Differences between total authorities and actual spending are as a result of authorities carried forward from previous years.

² Full-time Equivalents

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the Canadian betting public	Percentage of compliance with the Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations of Canadian racetracks and betting theatres inspected by CPMA officers	100 % by Mar 31, 2010	Met All	Performance measures indicate ongoing regulatory compliance of licensed racetracks

Performance Analysis

The effective delivery of the CPMA's Equine Drug Control Program (www.agr.gc.ca/EquineDrugControlProgram) helped ensure that the outcomes of horse races were not affected by the inappropriate administration of drugs or medicaments. Supervision of approved pari-mutuel betting activities, including field audit verifications, established the ongoing compliance of licensed pari-mutuel operators.

Amendment of the regulatory model continued to progress and will provide a more modern, efficient and transparent model for governing the conduct of pari-mutuel betting. Introduction of the new regulatory requirements is on target for introduction before the 2011 horse racing season.

Lessons Learned

A review of the equine samples collected confirmed that the performance target had been fully met. It also revealed regional variations in the criteria relied upon to select horses for testing. Further examination of the selection criteria employed may identify efficiencies that could be achievable with no additional expense.

A review of audited pari-mutuel pools confirmed that all pools reviewed were correctly calculated and distributed in accordance with the regulations. More than 37% of all pools operated in Canada were audited. While believed to be statistically valid to claim 100% compliance, this was below the original target of 45%. The CPMA is reviewing the situation to determine whether the additional auditing would add any more certainty to the validity of calculated pay-out prices, and may submit a revised target going forward.

Benefits for Canadians

Pari-mutuel betting systems are operated in the manner prescribed by federal regulations and policies. Canadians can be assured that all reasonable steps were taken so that betting on horse racing was conducted fairly.

Canada's Economic Action Plan

AAFC participated in Canada's Economic Action Plan (EAP) during 2009-10, with investments to support the capture of new market opportunities in the agricultural and agri-food sector, to enhance Canada's ability to process food domestically, to help Canadian farmers manage their business costs, and to improve program delivery to farmers. The Department also contributed to important horizontal initiatives under EAP with investment in infrastructure. AAFC's EAP initiatives in 2009-10, and their links to Program Activities, are described in the following table:

EAP Initiative	Alignment with Program Activity
Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility)	PA 1.2 On-Farm Action PA 2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems PA 2.3 Trade and Market Development PA 3.1 Science, Innovation and Adoption PA 3.2 Agri-Business Development PA 4.1 Internal Services
Slaughter Improvement Program	PA 3.2 Agri-Business Development
Canadian Agricultural Loans Act	PA 2.1 Business Risk Management
Transfer of Delivery of the AgriStability Program	PA 2.1 Business Risk Management PA 4.1 Internal Services
Modernizing Federal Laboratories Program	PA 3.1 Science, Innovation and Adoption PA 3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency
Accelerating Federal Contaminated Sites Action Plan	PA 4.1 Internal Services

Following is a discussion of departmental performance in 2009-10 for each of these initiatives.

Agricultural Flexibility Fund

The Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility) is a five-year, \$500 million fund. It supports new initiatives, both federally (Federal Initiatives) and in partnership with provinces, territories (Cost-Shared Federal, Provincial and Territorial (FPT) Initiatives) and industry (Industry-led Initiatives), to improve the sector's competitiveness. These initiatives are helping the sector reduce production costs, improve environmental sustainability, promote innovation, and respond to market challenges. For additional program information, visit www.agr.gc.ca/agriflexibility.

Federal Initiatives announced under AgriFlexibility were at various stages of design and implementation during the reporting period, including the following: AgriProcessing Initiative (API) that will provide repayable contributions to existing agri-processing companies or co-operatives to adopt new technologies and processes essential to the sector's competitive position; and the Canada Brand Advocacy Initiative (CBAI) that complements industry efforts in markets where challenges or opportunities exist, and includes marketing activities such as advertising, retail in-store activities, and restaurant and food-service promotions. For more information on these initiatives, visit www.agr.gc.ca/AgriFlexibility-Initiatives.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending*	Total Authorities*	Actual Spending
N/A	64.0	6.3

* Planned spending for EAP initiatives is shown as N/A since the planned spending in the 2009-10 RPP did not include Budget 2009 funding due to timing. Authorities reflect funds brought into the Department through Supplementary Estimates and exclude costs related to employee benefit plans and accommodations. The complexity of proposals from industry and timing of program implementation resulted in lower expenditures than authorized in the 2009-10 fiscal year. A portion of the unspent funding is expected to be carried forward into 2010-11.

Expected Results	Performance Indicators*	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improved competitiveness through reduced production costs, improved environmental sustainability, innovation, and responses to market challenges	Number of agri-processors that upgrade capacity (AgriProcessing Initiative)	120 facilities by Mar 31, 2014	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	The number of proposals received and approved during the period indicate that sufficient progress is being made to achieve the target by Mar 31, 2014
	Maintain exports of Canadian products in priority markets through implementation of marketing plans (Canada Brand Advocacy Initiative)	75% of export value of elected products (as measured immediately prior to the threat's impact on exports) that is maintained by Mar 31, 2011	Too early to report on achievement of target	CBAI activities were initiated in key target markets – Japan, South Korea and Mexico

* Performance information for AgriFlexibility has not been fully established as several key components have either only recently been announced or were expected to be announced in the months ahead.

Performance Analysis

AgriFlexibility has generated a lot of interest from the industry as is reflected in the significant number of proposals received in the first year. However, because the projects under the program have just recently started to roll out, and the activities generally will occur over several years, only limited performance information is available at this time.

Under API, a Federal Initiative, eight proposals for modernizing agri-processing facilities were approved representing up to \$5.6 million in committed funding. Implementation of these proposals should lead to an upgrade in processing capacity at a number of facilities.

Important progress has also been made under CBAI, the other Federal Initiative. South Korea was the first market to be identified as a CBAI priority, largely in response to the loss of market share for Canadian beef in that country. In 2009-10, four consumer focus groups and a survey of 1,000 consumers were conducted in South Korea. Activities also included culinary advertising and a month-long Canadian food promotion in partnership with the Canadian Tourism Commission. Both projects met the shared objectives of promoting Canada as a supplier of safe and high-quality food and a premier travel destination due to its culinary excellence. The South Korean market will continue to be the focus of CBAI until such time as access for Canadian beef has been regained.

In addition to consultation with industry, the selection of markets for actions under CBAI was based on research and analysis of where opportunities for growth of consumer-oriented product are greatest, or where Canada faces the most significant challenges. Throughout the selection process, industry representatives overwhelmingly indicated that Japan and Mexico should, along with South Korea, be considered priority target markets. As a result, public opinion research was undertaken in Mexico and Japan in 2009-10. Plans were developed for further consumer surveys in each country in 2010-11. Results of all surveys will be shared with industry.

Under Cost-Shared FPT Initiatives, nine proposals from provinces have been approved for up to \$21.1 million over five years. For example, under one initiative, the Saskatchewan Research Council will conduct further process development to commercialize a rapid wheat Deoxyribonucleic acid (DNA) technology that will allow the identification of wheat classes and varieties. It will be practical for the industry and provide timely results.

The Department also approved nine proposals from national organizations under Industry-led Initiatives during this first year for approximately \$30.5 million in funding over five years. For example, Pulse Canada initiated a project that focuses on innovation and the commercialization of pulse products. It is expected to result in new markets for Canadian pulses as ingredients in manufactured food products and in food-service offerings. Consumer demand for pulse-based products will also be increased. The Canola Council of Canada began an AgriFlexibility project that will provide just-in-time agronomic information to reduce production costs. Canola farmers will benefit from practices such as precision seeding depth and forecast modeling for pest outbreaks that will reduce costs and increase profit margins.

The Industry-led and Cost-shared FPT proposals support various outcomes for AgriFlexibility, which are distributed among multiple Program Activities as noted on the chart that introduces the discussion of Canada's Economic Action Plan. Industry-led and Cost-shared FPT initiatives will help reduce the cost of production or improve environmental sustainability for the sector, support value-chain innovation or sectoral adaptation and address emerging market opportunities and challenges.

Slaughter Improvement Program

The Slaughter Improvement Program (SIP) is a national, applications-based program that provides red meat packers and processors with repayable federal contributions to support private sector investments aimed at improving operations. These new investments focus on reducing operating costs, increasing revenues, and adopting innovation to meet future business challenges. The approved SIP projects represent a cross section of the red meat sector and regions. Funding has been approved for projects in the pork, beef, veal, sheep, and bison sectors in five provinces: Alberta, Manitoba, Ontario, Quebec, and Nova Scotia. For more information, visit www.agr.gc.ca/slaughterhouse.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending*	Total Authorities*	Actual Spending
N/A	19.8	7.7

* Planned spending for EAP initiatives is shown as N/A since the planned spending in the 2009-10 RPP did not include Budget 2009 funding due to timing. Authorities reflect funds brought into the Department through Supplementary Estimates and exclude costs related to employee benefit plans and accommodations. Actual spending for SIP was less than authorized as most of the projects are multi-year, with the majority of the spending projected for 2010-11. Unspent funding is expected to be carried forward.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Investments in operational performance among red meat packers and processors	Amount of program funds invested by red meat packers and processors in operational improvements (as documented in their business plans)	\$46 million by Mar 31, 2012	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target) (\$37.4 million committed to date)	Initial funding commitments indicate progress to achieving investment targets by 2012
Improved operational performance among red meat packers and processors	Percentage of recipients that increase their operational performance	85% by Mar 31, 2013	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	Applications and project approvals indicate progress is being made to achieving operational performance targets by 2013
Improved financial performance among red meat packers and processors	Percentage of recipients that increase their financial performance	85% by Mar 31, 2013	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	Applications and project approvals indicate progress is being made to achieving financial performance targets by 2013

Performance Analysis

AAFC has committed \$37.5 million in SIP funding with a target to provide \$56 million in total funding by March 31, 2012. While it is too early to determine the total investment and the operational and financial performance of program participants, applications and project approvals indicate progress towards achieving targets by their respective target dates.

This program contributes to innovation and competitiveness in the agriculture, agri-food and agri-based sector. This in turn, will help strengthen Canadian economic growth, while improving stewardship and food safety and expanding the availability of agri-based products for Canadians.

Canadian Agricultural Loans Act

The *Canadian Agricultural Loans Act* (CALA) is a financial loan guarantee program that gives farmers easier access to credit. Recent changes to legislation make the program available to new farmers and to a broader range of agricultural co-operatives. Through the CALA, AAFC supports the renewal of the agricultural sector and enables co-operatives to better seize market opportunities. For more information, visit www.agr.gc.ca/cala.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
-	-	-

\$4.6 million in existing departmental resources were available in 2009-10 to support the CALA program, of which \$3.1 million was spent. Budget 2009 funding for CALA is reflected as Planned Spending starting in 2010-11.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Farmers and agricultural co-operatives have access to affordable capital to make investments in their farm properties	Number of program participants per fiscal year	2009-10: 2,618 participants 2010-11: 4,358 participants 2011-12: 4,358 participants 2012-13: 4,358 participants	Mostly Met (in terms of progress during the reporting period towards future target)	2,524 loans were issued in 2009-10, the start-up period, just 4% less than the target. As the program gains greater momentum, it is anticipated that subsequent targets should be achieved in the following years

Performance Analysis

The 2009 forecast for loans issued under CALA was 2,625; the actual number of loans issued for 2009 was 2,524. This was the start-up year and additional time was required for the program to achieve greater momentum. The CALA received Royal Assent on June 18, 2009 and an advertising and promotion campaign for the program began at the end of July. Plans were made for another campaign in 2010.

The CALA aims to help both new and existing farmers and agricultural co-operatives with their financing needs by guaranteeing loans issued by financial institutions. It will help strengthen the agricultural sector by providing opportunities for beginning farmers to get started, or to take over the family farm through intergenerational farm transfers, and for more agricultural co-operatives to participate in value-added initiatives.

Transfer of Delivery of the AgriStability Program

This initiative supports the federal government's commitment to work with interested provinces toward transferring the delivery of the AgriStability program (www.agr.gc.ca/agrystability) from the federal government to provincial governments. The transfer allows for integration and alignment with BRM programs delivered by provinces.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending*	Total Authorities*	Actual Spending
N/A	2.9	1.9

* Planned spending for EAP initiatives is shown as N/A since the planned spending in the 2009-10 RPP did not include Budget 2009 funding due to timing. Authorities reflect funds brought into the Department through Supplementary Estimates and exclude costs related to employee benefit plans and accommodations.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Delivery of AgriStability by B.C. and Sask. for the 2009 program year	Signed bilateral delivery transfer and employee transfer agreements	Signed agreements by Dec 31, 2009	Met All	Agreements were signed Dec 9, 2009, transferring AgriStability delivery to B.C. and Sask. on Jan 1, 2010

Performance Analysis

The federal government signed bilateral delivery and employee transfer agreements December 9, 2009, with British Columbia and Saskatchewan to transfer delivery of the AgriStability program effective January 1, 2010. This marked the first time that a BRM program was transferred from federal administration to provincial administration. As a result of this successful collaboration, federal and provincial officials developed robust and detailed transition plans to support a seamless transition, minimizing the risk of service interruptions.

This initiative supports client service through wider integration and alignment of BRM programs that are already being delivered by the provinces.

Modernizing Federal Laboratories Program

Under EAP, AAFC received \$25.9 million to implement eight modernization projects in laboratories across the country in 2009-10 and 2010-11. Greenhouses are being replaced in Swift Current, Saskatchewan, and upgraded in Harrington, Prince Edward Island. A new dairy complex is being built in Sherbrooke, Quebec. Laboratories are being upgraded in Ottawa and Guelph, Ontario, Morden, Manitoba, Saint-Jean-sur-Richelieu, Quebec, and Fredericton, New Brunswick.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending*	Total Authorities*	Actual Spending
N/A	6.6	6.6

* Planned spending for EAP initiatives is shown as N/A since the planned spending in the 2009-10 RPP did not include Budget 2009 funding due to timing. Authorities reflect funds brought into the Department through Supplementary Estimates and exclude costs related to employee benefit plans and accommodations.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Completion of 8 laboratory projects across Canada	On time and on budget	By Mar 2011, complete all 8 projects on budget	Met All (in terms of progress during the reporting period towards future target)	1 completed project and 7 projects on time and budget

Performance Analysis

The modernization of the Morden Research Station in Manitoba was completed in 2009-10 on time and within budget.

The following two laboratory upgrades were ahead of schedule and were completed within budget in June 2010: the Horticulture Research and Development Centre in Saint-Jean-sur-Richelieu, Quebec; and the Guelph Food Research Centre in Ontario.

Construction is under way for the following five projects: modernizing the Dairy Cattle Research Facility at the Dairy and Swine Research Development Centre in Sherbrooke, Quebec; replacing the greenhouse facilities at the Semi-arid Prairie Agricultural Research Centre in Swift Current, Saskatchewan and at the Harrington Research Farm in Prince Edward Island; and upgrading the laboratory at the Canadian Pari-Mutuel Agency in Ottawa, and at the Potato Research Centre in Fredericton, New Brunswick. All projects are expected to be on schedule and within budget.

The projects represent a sound investment in AAFC infrastructure, greatly enhancing science capacity and underpinning core responsibilities of the Department. The projects will support important research in plant breeding, pesticide management, food safety and new product development. There will be long-term benefits for farmers and an immediate economic stimulus in the construction and related industries.

Accelerating Federal Contaminated Sites Action Plan

The Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP) is a program that helps federal custodians such as AAFC to address contaminated sites for which they are responsible. The primary objective of this program is to address the risks that these sites pose to human health and the environment and to reduce the associated financial liability, but it also promotes other socio-economic outcomes such as training and employment of Canadians and promotion of innovative technologies. The new funding provided under EAP is expected to accelerate action on site assessments, continued program management, and environmental remediation activity on priority federal contaminated projects across Canada, over the two-year period of 2009-10 and 2010-11.

EAP Portion of 2009-10 Spending (in \$ millions)		
Planned Spending*	Total Authorities*	Actual Spending
N/A	0.3	0.3

* Planned spending for EAP initiatives is shown as N/A since the planned spending in the 2009-10 RPP did not include Budget 2009 funding due to timing. Authorities reflect funds brought into the Department through Supplementary Estimates and exclude costs related to employee benefit plans and accommodations.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Completion of additional assessment and remediation activities at AAFC contaminated sites to address risks posed to human health and the environment and to reduce associated financial liability	Number of remediation projects under way or completed at AAFC contaminated sites	By Mar 31, 2010, undertake 2 remediation projects	Met All	Remediation of 2 contaminated sites was initiated and completed by Mar 31, 2010
	Number of assessment projects completed at AAFC contaminated sites	By Mar 31, 2010, complete 11 assessment projects	Met All	Environmental Site Assessments of known contaminated sites were completed at 11 properties. All EAP funding was expended

Performance Analysis

Assessments, which involve detailed scientific and/or engineering analysis to identify the nature and extent of contamination, are an important aspect of the FCSAP program. An assessment determines whether a site requires further action in terms of remediation or risk management to reduce the associated human health or ecological risk. If further action is required as a result of the assessment, a remediation or risk management plan is developed. AAFC used EAP funding in 2009-10 for additional site assessments and remediation activities.

Assessment projects were completed at 11 sites across the country. In addition, remediation projects at two AAFC community pastures in Saskatchewan were completed as planned. AAFC made full use of all available funding for both assessment and remediation projects.

This investment in cleaning up federal contaminated sites provided both economic and environmental benefits. Activities funded under this initiative created opportunities for professional science and engineering firms, material suppliers, and local labour and businesses throughout the country. In addition, remediating federal contaminated sites enhanced green spaces, and helped ensure healthier bodies of water and cleaner soils.

Program Activity 4.1 – Internal Services

Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the Department. These groups are: Management and Oversight Services including Strategic Policy and Planning; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

Internal Services support all strategic outcomes within this organization.

Internal Services					
2009-10 Financial Resources (\$ millions – net ¹)			2009-10 Human Resources (FTEs ²)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
287.6	362.4	357.9	2,087	2,049	(38)

¹ Differences in financial resources are largely due to planned spending reflecting *Growing Forward* projections which were subsequently finalized during the year, resulting in a realignment among Program Activity authorities and spending. Total authorities include the annual carryforward of capital and operating not reflected in planned spending.

² Full-time Equivalents

Internal Services	
Planning Highlights from 2009-10 RPP	Performance Analysis
Program Management and Service Delivery AAFC continues to implement its federal/provincial service agenda with the goals of regularly understanding client needs, communicating clearly diverse service offerings across all channels and streamlining and integrating program delivery.	AAFC paid particular attention to improving program management through design, development and delivery of grants and contributions programs. It worked to increase client satisfaction and respond to client needs and objectives across its service network. The recently created Centre of Program Excellence is leading internal program management changes in design, development and delivery of Grants and Contributions activities.
Audit and Evaluation In its plans for 2009-10, the Department indicated that it would be renewing its audit and evaluation functions to ensure they deliver timely and informative products for senior management. Internal audit reports provide assurance, independent from line management, on the adequacy of risk management, control and governance processes. Evaluation reports provide accurate, objective and evidence-based information on the results, relevance, and cost-effectiveness of departmental programs and initiatives.	An independent quality assurance review of the internal audit function in 2009-10 concluded that the function generally conformed to 48 of 49 professional standards. The only gap was a need for more formal internal assessments and performance reporting. Audits and risk assessments were undertaken to provide assurance and recommendations on the Department's risk management, governance and controls, particularly as they related to EAP funding and other new programming, and three evaluations were completed on the performance and relevance of departmental programs and initiatives.
Human Resources Management With respect to human resources management, in 2009-10 AAFC will focus on: 1) Public Service Renewal – achieving results on the Clerk of the Privy Council's four Renewal priority areas of integrated business and HR planning; recruitment; employee development; and enabling infrastructure; 2) Talent Management – maximizing every employee's potential; and 3) Matching People to Priorities – providing managers and employees with tools and services to support the	AAFC continued to make strong progress in 2009-10 against all Public Service Renewal priority areas. The Department adopted a rigorous approach to talent management for its EX community to identify, develop and retain talented employees and future leaders. It is also committed to ensuring that all employees have access to opportunities for development. It delivered on its commitment to integrate business and HR plans in 2009-10. Also, AAFC

Planning Highlights from 2009-10 RPP (continued)	Performance Analysis (continued)
<p>alignment of the Department's people with its evolving business priorities. Focusing on these three core areas will help AAFC ensure it has the ongoing capacity to respond to current and emerging challenges, capitalize on investments and innovations, and continually improve its people management policies and programming.</p>	<p>remained committed to acting on employee concerns raised in the Public Service Employees Survey. The Department made some progress in 2009-10 and work continues in 2010-11.</p>
<p>Official Languages</p> <p>The Department's Official Languages Accountability Framework is the basis for planning the management of the specific responsibilities and obligations arising from the <i>Official Languages Act</i> (OLA). Official Languages at AAFC is the responsibility of all staff and the accountability framework outlines the roles and responsibilities of the Department's branches and teams to be totally compliant with the obligations set out in the OLA and for ensuring that AAFC fully embraces Official Languages.</p>	<p>The principles of the framework were incorporated into a new AAFC strategy called <i>The Way Forward: A New Vision for Official Languages</i>. This strategy sets out a new vision which moves away from a <i>rules-based</i> approach toward a <i>values-based</i> approach, focusing on the benefits of linguistic duality and encouraging engagement and leadership at all levels.</p>
<p>Investment Planning</p> <p>AAFC is committed to the full implementation of the Treasury Board Policy on Investment Planning, including a Departmental Investment Plan. The Department was not part of the first or second wave of implementation but is getting ready for the scheduled transition. This will include an assessment in 2009 of the Department's readiness for project management and investment planning. In moving forward, the Department will apply lessons learned and best practices from other departments.</p>	<p>AAFC completed the assessment of the Department's readiness for project management and investment planning, applied lessons learned from four pilot departments where appropriate, and developed an investment planning governance structure aligned with its Program Activity Architecture. With this foundation, the Department developed a draft Investment Plan for 2010-15, supported by an Organization Project Management Capacity Assessment and related Project Capacity Risk Assessments, during the reporting period. The Investment Plan has since been finalized and approved by the Treasury Board, and is in the process of being implemented.</p>
<p>Consolidation of National Headquarters</p> <p>AAFC is currently consolidating its departmental activities in the National Capital Region to the National Headquarters Complex for the Agriculture Portfolio. This will continue in 2009-10, with consolidation scheduled to be complete in September 2009.</p>	<p>The consolidation of the headquarters was completed on time and under budget in September 2009.</p>
<p>Information Management and Technology</p> <p>The Department has developed an Information Management and Information Technology (IM and IT) Strategic Framework, complemented by an integrated IM and IT Business Model, which provides a structured, enterprise-wide method to categorize and report on the Department's IM and IT investments against business outcomes. A series of strategies has been and will continue to be identified in keeping with the Department's IM and IT strategic outcomes.</p>	<p>The business model enabled AAFC to deliver transfer payments of almost \$2 billion annually through ongoing improvements in IM and IT technologies to meet service expectations. In addition to supporting program delivery, other objectives were met, such as improved security and protection of information, and improved investment planning and delivery.</p>
<p>Strategic Review</p> <p>Through its strategic review, AAFC is replacing or reducing programs that no longer meet the needs of clients and further aligning its programs with its mandate and the <i>Growing Forward</i> policy framework. These changes will ensure AAFC is better positioned to help build a more profitable and globally competitive agriculture and agri-food sector that can manage risks better. Savings realized will be directed to the new suite of non-business risk management programs under <i>Growing Forward</i>, as well as the new AgriFlexibility program. Savings will also be used to strengthen slaughterhouse capacity across the country in support of the livestock and dairy sectors.</p>	<p>The investments under <i>Growing Forward</i>, AgriFlexibility and the Slaughter Improvement Program are proceeding as planned. Additional information is provided under the applicable program activities and Canada's Economic Action Plan initiatives described in Section II.</p>

Supplementary Information

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of AAFC's financial position and operations. More detailed information is provided in the Department's financial statements, which can be found on AAFC's website at: www.agr.gc.ca/FinancialStatements.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2010)	% Change	2010	2009*
ASSETS			
Total Assets	-2%	2,991,615	3,048,320
TOTAL	-2%	2,991,615	3,048,320
LIABILITIES			
Total Liabilities	1%	2,830,882	2,795,844
EQUITY OF CANADA			
Total Equity	-36%	160,733	252,476
TOTAL	-2%	2,991,615	3,048,320

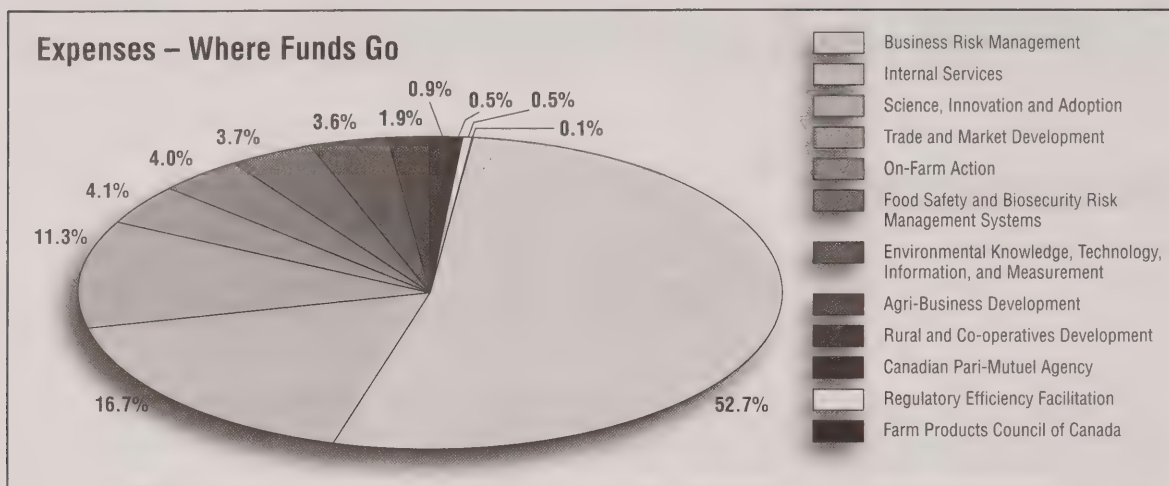
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Operations			
At End of Year (March 31, 2010)	% Change	2010	2009
EXPENSES			
Total Expenses	-11%	2,424,027	2,733,858
REVENUES			
Total Revenues	-55%	141,255	311,150
NET COST OF OPERATIONS	-6%	2,282,772	2,422,708

* Balances for 2009 have been adjusted from those presented in the 2008-09 DPR to conform to the revised Treasury Board accounting standard for departmental financial statements.

Departmental assets include accounts receivable for repayable contributions and capital assets supporting primarily the research activities of the Department that contributed to the strengthening of innovation capacity within the sector in 2009-10. Liabilities consist primarily of accounts payable and accrued liabilities at year end, the majority of which are related to accruals in support of programs such as the AgriInvest and AgriStability programs that were delivered in 2009-10.

Expenses incurred and revenues earned, which supported AAFC's programs and services that benefited Canadians during 2009-10, are detailed in the following chart:



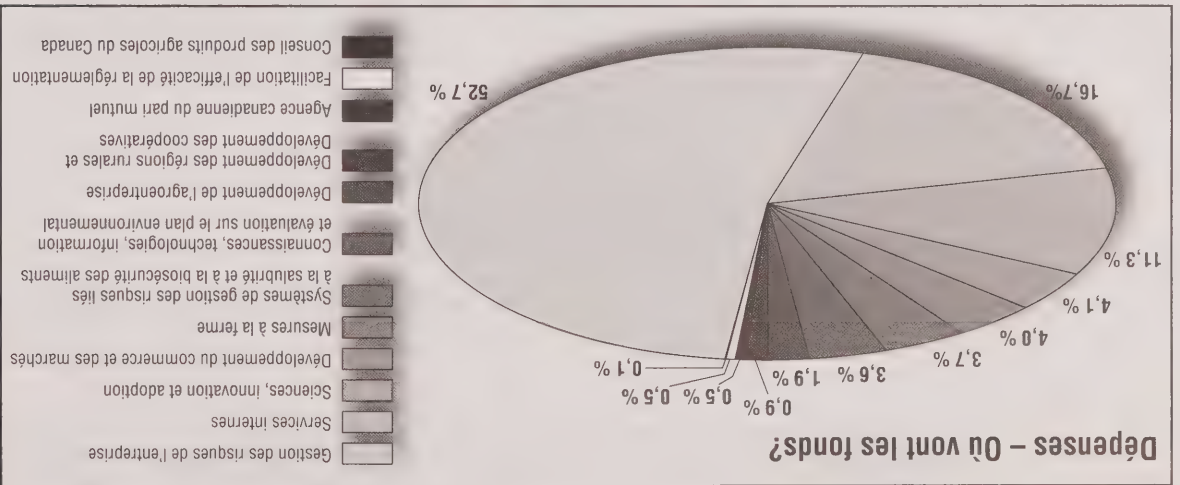
Total expenses for the Department were \$2,424 million in 2009-10. The majority of funds, \$1,278 million or 52.7%, were spent in the Business Risk Management Program Activities. Science, Innovation and Adoption and Internal services represented another \$678 million or 28%. The Program Activities are discussed in Section II of this report.

List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables listed below can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- User Fees Reporting
- Status Report on Projects Operating with Specific Treasury Board Approval
- Status Report on Major Crown/Transformational Projects
- Details on Transfer Payment Programs
- Up-Front Multi-Year Funding
- Horizontal Initiatives
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Internal Audits and Evaluations

Les dépenses engagées et les revenus générés, qui ont permis de financer les programmes et les services d'AAC qui ont profité aux Canadiens en 2009-2010, sont expliqués en détail dans le tableau qui suit :



Le total des dépenses du Ministère s'est chiffré à 2 424 millions de dollars en 2009-2010. La majeure partie des fonds, soit 1 278 millions de dollars ou 52,7 %, ont été consacrés aux activités de programme relatives à la gestion des risques de l'entreprise. Les activités de programme « Sciences, innovation et adoption » et « Services internes » représentaient 678 millions de dollars de plus ou 28 %. Les activités de programme sont analysées à la section II de ce rapport.

Liste des tableaux d'information supplémentaire

Tous les tableaux électroniques d'information supplémentaire mentionnés ci-après peuvent être consultés sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

- Sources des revenus disponibles et non disponibles
- Rapports sur les frais d'utilisation
- Rapport d'étape sur les projets assujettis à l'approbation du Conseil du Trésor
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'État/de transformation
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Financement pluriannuel initial
- Initiatives horizontales
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications et évaluations internes

Points saillants financiers

www.agr.gc.ca/EtatsFinanciers.

Sommaire de la situation financière

(en milliers de dollars)

Ecart en %

financiers des ministères.

financiers des ministères.

en 2009-2010.

Points saillants de la planification, extraits du RPP 2009-2010 (suite)	<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, en 2009-2010, Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra l'accent sur : 1. le renouvellement de la fonction publique – en obtenant des résultats dans les quatre domaines prioritaires de renouvellement définis par le gaffer du Conseil privé, soit la planification intégrée des activités et des ressources humaines, le perfectionnement des employés et une infrastructure habilitante; 2. la gestion des compétences – l'optimisation du potentiel de chaque employé; 3. la gestion des ressources humaines selon les priorités – c'est-à-dire offrir aux gestionnaires et aux employés les outils et services permettant d'harmoniser la gestion du personnel du Ministère à l'évolution de ses priorités. En se concentrant sur ces trois domaines clés, le Ministère se dote d'une capacité permanente pour relever les défis actuels et nouveaux, tirer parti des investissements et des innovations, peaufiner ses politiques de gestion des ressources humaines et ses programmes.</p>
Analyse du rendement (suite)	<p>Langues officielles</p> <p>Le cadre de responsabilité ministériel en matière de langues officielles constitue le fondement de la planification de la gestion des responsabilités et obligations particulières établies dans la Loi sur les langues officielles. Au sein du Ministère, ce volet relève de tout le personnel. De plus, le cadre de responsabilité précise les rôles et les responsabilités des directions générales et des équipes ministérielles en ce qui a trait à l'observation pleine et entière des dispositions de la Loi au sein du Ministère.</p> <p>Planification de l'investissement</p> <p>AAC s'engage aussi à appliquer entièrement la politique du Conseil du Trésor sur la planification de l'investissement, y compris l'élaboration de son propre plan d'investissement. Le Ministère n'a pas pris part à la première, ni à la seconde vague de mise en oeuvre, mais se prépare à la transition prévue. Le calendrier de transition comprend, en 2009, une évaluation de l'état de préparation du Ministère à la gestion de projets et à la planification des investissements. Pour aller de l'avant, le Ministère s'inspirera des leçons retenues et des meilleures pratiques d'autres ministères.</p> <p>Regroupement de l'administration centrale</p> <p>AAC regroupe actuellement les activités ministérielles de la région de la capitale nationale dans le nouveau complexe de l'administration centrale du portefeuille de l'Agriculture. Ce projet se poursuivra au cours de l'exercice 2009-2010, et le regroupement devrait être terminé d'ici septembre 2009.</p> <p>Gestion et technologies de l'information</p> <p>Le Ministère a élaboré un cadre stratégique de gestion de l'information et des technologies de l'information (CI et TI), assorti d'un modèle intégré qui fournit une méthode structurée généralisée de catégorisation et de déclaration des investissements du Ministère dans ce domaine par rapport aux résultats des activités. Un ensemble de stratégies a été et continuera d'être défini par rapport aux résultats stratégiques visés par le Ministère dans ce domaine.</p> <p>Examen stratégique</p> <p>Dans le cadre de son examen stratégique, Agriculture et Agroalimentaire Canada remplace les programmes qui ne répondent plus aux besoins des clients, ou en réduit le nombre, et il harmonise davantage ses programmes avec son mandat et avec le cadre stratégique <i>Cultivons l'avenir</i>. Grâce à ces changements, Agriculture et Agroalimentaire Canada est mieux placé pour bâtir un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire plus rentable et plus concurrentiel à l'échelle internationale, et qui peut mieux gérer les risques. Les économies réalisées seront affectées aux programmes non liés à la gestion des risques de l'entreprise, dans le cadre de <i>Cultivons l'avenir</i>, ainsi qu'au nouveau programme Agri-flexibilité. Les économies vont aussi servir à renforcer la capacité des abattoirs partout au pays, afin d'appuyer l'élevage et l'industrie laitière.</p>

Cet investissement dans l'assainissement des sites contaminés fédéraux a eu des retombées à la fois économiques et environnementales. Les activités financées au titre de cette initiative ont entraîné des débouchés pour les entreprises scientifiques et techniques professionnelles, les fournisseurs de matériaux et de main-d'œuvre, et les entreprises locales dans tout le pays. En outre, l'assainissement des sites contaminés fédéraux a contribué à améliorer les espaces verts et à assainir les plans d'eau et les sols.

Activité de programme 4.1 : Services internes

Résumé de l'activité de programme

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes administrés pour répondre aux besoins des programmes et permettre au Ministère de s'acquitter d'autres obligations. Ces groupes sont : les services de gestion et de surveillance, notamment les politiques stratégiques et la planification; les services de communication; les services juridiques; les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion financière; les services de gestion de l'information; les services des technologies de l'information; les services immobiliers; les services du matériel; les services des achats; les services de voyage et autres services administratifs. Les services internes ne comprennent que les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont affectées à un programme en particulier.

Les services internes appuient tous les résultats stratégiques de cette organisation.

Services internes				
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net) ¹				
Ressources humaines 2009-2010 (ETP) ²				
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
287,6	362,4	357,9	2 087	2 049
				Écart
				(38)

¹ Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cultivons l'avenir, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont dû être réajustées. Le total des autorisations comprend le report annuel des fonds, ainsi que les dépenses d'exploitation qui ne sont pas prises en compte dans les dépenses prévues.

² Équivalents temps plein

Services internes	
Points saillants de la planification, extraits du RPP 2009-2010	Analyse du rendement
Gestion des programmes et prestation des services Agriculture et Agroalimentaire Canada continue d'offrir un ensemble de services à sa clientèle fédérale et provinciale avec pour objectifs : de vérifier régulièrement les besoins des clients; de diffuser clairement diverses offres de services par toutes les voies possibles; de rationaliser et d'intégrer la prestation des programmes.	AAC a fait particulièrement attention à l'amélioration de la gestion de ses programmes dans le cadre de la conception, de l'élaboration et de l'exécution des programmes de subventions et de contributions. Le Ministère s'est évertué à accroître le niveau de satisfaction des clients et à répondre aux besoins et aux objectifs des clients dans tout son réseau de services. Le Centre d'excellence des programmes qui a été créé récemment dirige les changements internes apportés à la gestion des programmes au chapitre de la conception, de l'élaboration et de l'accomplissement des activités de subventions et de contributions.
Vérification et évaluation Le Ministère a indiqué, dans son plan pour l'exercice 2009-2010, qu'il renouvellera ses fonctions de vérification et d'évaluation afin d'offrir des produits à-propos et informatifs à la haute direction. Les rapports de vérification interne, préparés en toute indépendance par rapport aux cadres hiérarchiques, garantissent le bien-fondé des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Les rapports d'évaluation fournissent de l'information exacte, objective et étayée sur les résultats, ainsi que sur la pertinence et la rentabilité des initiatives et programmes ministériels.	Un examen indépendant d'assurance de la qualité de la fonction de vérification interne mené en 2009-2010 a conclu que la fonction était généralement conforme à 48 des 49 normes professionnelles. La seule faille est le besoin d'évaluations internes plus officielles et de rapports sur le rendement. Des vérifications et des évaluations des risques ont été entreprises pour donner des garanties et formuler des recommandations sur la gestion des risques du Ministère, la gouvernance et les mesures de contrôle, en particulier en ce qui a trait au financement du PAF et à d'autres niveaux programmes. Trois évaluations ont été menées quant au rendement et à l'utilité des programmes et des initiatives du Ministère.

Ces projets représentent un solide investissement dans les infrastructures d'AAC, puisqu'ils renforcent très nettement la capacité scientifique et qu'ils élayent les responsabilités essentielles du Ministère. Les projets permettront de réaliser d'importantes recherches sur l'amélioration des végétaux, la gestion des pesticides, la salubrité des aliments et la mise au point de nouveaux produits. Ils auront des retombées à long terme pour les agriculteurs et assureront la relance économique du secteur de la construction et d'autres secteurs connexes.

Accélération de la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux

Le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) est un programme qui aide les gardiens fédéraux comme AAC à gérer les sites contaminés dont ils assument la responsabilité. L'objectif premier de ce programme est d'écarter les risques que ces sites posent pour la santé humaine et l'environnement, et de réduire les responsabilités financières qui s'y rattachent, même s'il vise également d'autres résultats socio-économiques comme la formation et l'emploi de Canadiens et la promotion de technologies innovatrices. Le nouveau financement versé au titre du PAE devrait accélérer l'évaluation des sites, assurer la gestion suivie du programme et amorcer des activités d'assainissement de l'environnement sur les sites contaminés fédéraux prioritaires partout au Canada, sur une période de deux ans allant de 2009-2010 à 2010-2011.

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAE (en millions de dollars)		
Dépenses prévues*	Total des autorisations*	Dépenses réelles
s/o	0,3	0,3

* Les dépenses prévues au titre des initiatives du PAE portent la mention s/o étant donné que les dépenses prévues dans le RPP 2009-2010 n'englobent pas le financement du Budget de 2009 en raison de la date de publication. Les dépenses autorisées reflètent les fonds octroyés au Ministère par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses et excluent les coûts qui se rattachent aux régimes d'avantages sociaux des employés et aux locaux.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Augmentation des activités d'évaluation et d'assainissement des sites contaminés d'AAC afin d'écarter les risques pour la santé humaine et l'environnement, et de réduire la responsabilité financière connexe	Nombre de projets d'assainissement des sites contaminés d'AAC en cours ou achevés	Réalisation de 2 projets d'assainissement d'ici le 31 mars 2010	Objectifs atteints	L'assainissement de 2 sites contaminés a été amorcé et achevé avant le 31 mars 2010. Les évaluations environnementales des sites contaminés connus ont eu lieu à 11 endroits. La totalité du financement accordé par le truchement du PAE a été utilisée.
Nombre de projets d'évaluation des sites contaminés d'AAC achevés	Réalisation de 11 projets d'évaluation d'ici le 31 mars 2010	Objectifs atteints	Objectifs atteints	

Analyse du rendement

Les évaluations, qui comportent des analyses scientifiques et/ou techniques approfondies pour déterminer la nature et l'ampleur de la contamination, sont un paramètre important du programme PASCF. Une évaluation permet de déterminer si un site nécessite une intervention plus poussée sur le plan de l'assainissement ou de la gestion des risques pour réduire les risques liés à la santé humaine ou à l'écologie. Si une intervention plus poussée s'impose en raison de l'évaluation, un plan d'assainissement ou de gestion des risques est alors élaboré. AAC a eu recours au financement du PAE en 2009-2010 pour d'autres évaluations de sites et activités d'assainissement. Des projets d'évaluation ont été menés dans 11 sites à l'échelle du pays. De plus, des projets d'assainissement de deux pâturages communautaires d'AAC en Saskatchewan ont été menés à bien comme prévu. AAC a entièrement utilisé les fonds qui lui avaient été octroyés pour la réalisation de projets d'évaluation et d'assainissement.

Analyse du rendement

Le gouvernement fédéral a signé des accords bilatéraux de transfert de l'exécution du programme et des employés le 9 décembre 2009 avec la Colombie-Britannique et la Saskatchewan en vue de transférer l'exécution du programme Agri-stabilité le 1^{er} janvier 2010. C'est la première fois qu'un programme de GRÉ est transféré de l'administration fédérale à une administration provinciale. Grâce à cette collaboration fructueuse, les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont élaboré des plans de transition solides et détaillés afin de permettre une transition en douceur, tout en minimisant le risque d'interruptions du service.

Cette initiative appuie les services à la clientèle grâce à une plus grande intégration et à une meilleure harmonisation des programmes de GRÉ qui sont déjà exécutés par les provinces.

Programme de modernisation des laboratoires fédéraux

Dans le cadre du PAE, AAC a reçu 25,9 millions de dollars pour mettre en œuvre huit projets de modernisation des laboratoires à travers le pays en 2009-2010 et 2010-2011. Des serres sont en voie de remplacement à Swift Current (Saskatchewan) et de modernisation à Harrington (Île-du-Prince-Édouard). Un nouveau complexe laitier est en cours de construction à Sherbrooke (Québec). Les laboratoires seront modernisés à Ottawa et à Guelph (Ontario), à Morden (Manitoba), à Saint-Jean-Richelieu (Québec) et à Fredericton (Nouveau-Brunswick).

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAE (en millions de dollars)		
Depenses prévues*	Total des autorisations*	Depenses réelles
s/o	6,6	6,6

* Les dépenses prévues au titre des initiatives du PAE portent la mention s/o étant donné que les dépenses prévues dans le RPP 2009-2010 n'englobent pas le financement du budget de 2009 en raison de la date de publication. Les dépenses autorisées relient les fonds octroyés au Ministère par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses et excluent les coûts qui se rattachent aux régimes d'avantages sociaux des employés et aux locaux.

Analyse du rendement

La modernisation de la station de recherches de Morden (Manitoba) a été réalisée en 2009-2010 dans le respect de l'échéance et des budgets.

La modernisation des deux laboratoires suivants était en avance sur les délais prévus et a pris fin dans les limites du budget en juin 2010 : le Centre de recherche et de développement en horticulture de Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec); et le Centre de recherches alimentaires de Guelph (Ontario).

Les travaux de construction des cinq projets suivants ont débuté : modernisation de l'installation de recherches sur le bovin laitier au Centre de recherche et de développement sur le bovin laitier et le porc de Sherbrooke (Québec); remplacement des serres au Centre de recherches sur l'agriculture des prairies semi-arides à Swift Current (Saskatchewan) et à la ferme de recherche de Harrington à Île-du-Prince-Édouard; et modernisation du laboratoire de l'Agence canadienne du pari mutuel à Ottawa et du Centre de recherches sur la pomme de terre à Fredericton (Nouveau-Brunswick). Tous les projets devaient respecter le calendrier et les budgets.

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAE (en millions de dollars)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles

Un montant de 4,6 millions de dollars, tiré des ressources ministérielles existantes, était disponible à l'exercice 2009-2010 pour appuyer le programme de la LCPA. De ce montant, 3,1 millions de dollars ont été dépensés. Le financement prévu dans le Budget de 2009 pour la LCPA représente les dépenses prévues pour l'exercice 2010-2011.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Les agriculteurs et les coopératives agricoles ont accès à des capitaux abordables qui leur permettent d'investir dans leurs entreprises agricoles.	Nombre de participants au programme par exercice financier	2009-2010 : 2 618 participants 2010-2011 : 4 358 participants 2011-2012 : 4 358 participants 2012-2013 : 4 358 participants	Objectifs atteints dans une large mesure (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	2 524 prêts ont été consentis en 2009-2010, pendant la période de démarrage, soit juste 4 % en dessous de l'objectif. À mesure que le programme gagnera en popularité, on prévoit que les objectifs subséquents seront atteints au cours des prochains exercices.

Analyse du rendement

Les prévisions de 2009 relatives aux prêts consentis en vertu de la LCPA se chiffraient à 2 625; le nombre réel nécessaire pour que le programme gagne en popularité. La LCPA a reçu la sanction royale le 18 juin 2009 et une campagne de publicité et de promotion du programme a été organisée à la fin juillet. On a conçu des plans pour lancer une autre campagne en 2010.

La LCPA cherche à aider les agriculteurs et les coopératives agricoles nouveaux et existants à subvenir à leurs besoins financiers en garantissant les prêts consentis par les institutions financières. Elle contribue également à renforcer le secteur agricole en offrant la possibilité aux agriculteurs débutants de se lancer en affaires ou de reprendre l'exploitation familiale en vertu d'une cession intergénérationnelle, et à un plus grand nombre de coopératives agricoles de prendre part à des initiatives à valeur ajoutée.

Cession de la prestation du programme Agri-stabilité

Cette initiative appuie l'engagement pris par le gouvernement fédéral de collaborer avec les provinces intéressées en vue de transférer l'exécution du programme Agri-stabilité aux gouvernements provinciaux (www.agr.gc.ca/agri-stabilite). Ce transfert permet l'intégration et l'harmonisation des programmes de GRF exécutés par les provinces.

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAE (en millions de dollars)		
Dépenses prévues*	Total des autorisations*	Dépenses réelles
s/o	2,9	1,9

* Les dépenses prévues au titre des initiatives du PAE portent la mention s/o étant donné que les dépenses prévues dans le RPP 2009-2010 n'englobent pas le financement du Budget de 2009 en raison de la date de publication. Les dépenses autorisées relient les fonds octroyés au Ministère par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses et excluent les coûts qui se rattachent aux régimes d'avantages sociaux des employés et aux locaux.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
La C.-B. et la Saskatchewan exécutent l'Agri-stabilité au cours de l'année de programme 2009	Signature des accords bilatéraux visant à transférer la prestation du programme et les employés	Signature des accords d'ici le 31 décembre 2009	Objectifs atteints	Les accords ont été signés le 9 décembre 2009, transférant l'exécution du programme Agri-stabilité à la C.-B. et à la Saskatchewan le 1 ^{er} janvier 2010.

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAE (en millions de dollars)		
Dépenses prévues*	Total des autorisations*	Dépenses réelles
s/o	19,8	7,7

* Les dépenses prévues au titre des initiatives du PAE portent la mention s/o étant donné que les dépenses prévues dans le RPP 2009-2010 n'englobent pas le financement du budget de 2009 en raison de la date de publication. Les dépenses autorisées reflètent les fonds octroyés au Ministère par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses et excluent les coûts qui se rattachent aux régimes d'avantages sociaux des employés et aux locaux. Les dépenses réelles au titre du PAE ont été inférieures aux autorisations totales en raison de la nature pluriannuelle de la plupart des projets, la majeure partie des dépenses étant prévues en 2010-2011. Les fonds non dépensés du PAE devraient être reportés aux exercices ultérieurs.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Investissements dans le rendement opérationnel des abattoirs et transformateurs spécialisés dans la viande rouge	Volume des fonds du programme investis par les abattoirs et les transformateurs spécialisés dans la viande rouge dans des améliorations opérationnelles (selon les descriptions de leurs plans d'activité)	46 millions de dollars d'ici le 31 mars 2012	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs) (37,4 millions de dollars promis jusqu'ici)	Les engagements financiers préliminaires indiquent des progrès dans l'atteinte des objectifs d'investissement d'ici 2012.
Amélioration du rendement opérationnel des abattoirs et transformateurs spécialisés dans la viande rouge	Pourcentage de bénéficiaires qui ont enregistré un meilleur rendement opérationnel	85 % d'ici le 31 mars 2013	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Les demandes et les approbations de projet révèlent que des progrès ont été faits en vue de l'atteinte des objectifs de rendement opérationnel d'ici 2013.
Amélioration du rendement financier des abattoirs et transformateurs spécialisés dans la viande rouge	Pourcentage de bénéficiaires qui ont enregistré un meilleur rendement financier	85 % d'ici le 31 mars 2013	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Les demandes et les approbations de projet révèlent que des progrès ont été faits en vue de l'atteinte des objectifs de rendement financier d'ici 2013.

Analyse du rendement

AAC a engagé 37,5 millions de dollars dans le cadre du PAA dans le but de verser au total 56 millions de dollars d'ici le 31 mars 2012. Même s'il est trop tôt pour calculer les investissements totaux et le rendement opérationnel et financier des participants à ce programme, les demandes et les approbations de projet révèlent que des progrès ont été faits en vue de l'atteinte des objectifs avant les dates d'échéance respectives.

Ce programme contribue à l'innovation et à la compétitivité du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Il contribue par conséquent à raffermir l'essor économique du Canada, tout en améliorant la gérance et la salubrité des aliments et en augmentant la disponibilité des produits agro-industriels pour les Canadiens.

Loi canadienne sur les prêts agricoles

La Loi canadienne sur les prêts agricoles (LCPA) est un programme financier de garanties d'emprunt qui facilite l'accès des agriculteurs au crédit. En vertu des récentes modifications apportées à cette loi, le programme est accessible aux nouveaux agriculteurs et à un éventail élargi de coopératives agricoles. Grâce à la LCPA, AAC appuie le renouvellement du secteur agricole et aide les coopératives à mieux saisir les débouchés commerciaux. Pour de plus amples renseignements, visitez le site Web www.agr.gc.ca/lcpa.

Programme d'amélioration de l'abattage

Outre des consultations avec l'industrie, le choix des marchés cibles par l'IPMC a été déterminé en fonction de recherches et d'analyses des marchés où les perspectives de croissance des produits axés sur les consommateurs atteignent leur maximum ou là où le Canada se heurte aux difficultés les plus importantes. Tout au long du processus de sélection, une majorité écrasante de représentants de l'industrie ont déclaré que le Japon et le Mexique devaient être considérés comme des marchés prioritaires, aux côtés de la Corée du Sud. De ce fait, on a entrepris des recherches sur l'opinion publique au Mexique et au Japon en 2009-2010. Des plans ont été élaborés pour mener d'autres sondages auprès des consommateurs dans chaque pays en 2010-2011. Les résultats de tous les sondages seront communiqués à l'industrie.

En ce qui concerne les initiatives FPT à coûts partagés, neuf propositions présentées par les provinces ont été approuvées, ce qui représente un financement d'au plus 21,1 millions de dollars sur cinq ans. Par exemple, dans le cadre d'une initiative, le Saskatchewan Research Council procédera à la mise au point d'un processus de transformation visant à commercialiser une technologie rapide d'acide désoxytribonucélique (ADN) du blé qui permettra de déterminer des classes et des variétés de blé. Cette technologie sera fort pratique pour l'industrie et donnera des résultats en temps opportun.

Le Ministère a aussi approuvé neuf propositions, présentées par des organisations nationales et s'inscrivant dans le cadre d'initiatives dirigées par l'industrie, au cours de la première année. Il s'agit d'un financement d'environ 30,5 millions de dollars sur cinq ans. Par exemple, Pulse Canada a lancé un projet axé sur l'innovation et la commercialisation des légumineuses. Ce projet devrait conquérir de nouveaux marchés pour les légumineuses canadiennes comme ingrédients de produits alimentaires fabriqués et de produits offerts par les services d'alimentation. La demande des consommateurs en produits à base de légumineuses augmentera elle aussi. Le Conseil canadien du canola a lancé un projet dans le cadre d'Agri-Flexibilité qui fournira des renseignements agronomiques juste à temps pour réduire les coûts de production. Les producteurs de canola pourront se prévaloir de pratiques comme la profondeur d'ensemencement de précision et la modélisation des prévisions pour les infestations de ravageurs qui réduiront les coûts et augmenteront les marges de profit.

Les propositions dirigées par l'industrie et les propositions FPT à coûts partagés appuient les différents résultats d'Agri-Flexibilité, qui sont répartis entre les nombreuses activités de programme comme l'indique le tableau qui introduit la section sur le Plan d'action économique du Canada. Elles permettront également de réduire les coûts de production ou d'améliorer la durabilité de l'environnement pour le secteur, d'appuyer l'innovation au sein de la chaîne de valeur ou l'adaptation du secteur, et de surmonter les nouveaux défis du marché et de saisir les nouveaux débouchés.

Le Programme d'amélioration de l'abattage (PAA) est un programme national fondé sur la présentation de demandes. Son objectif consiste à fournir aux abattoirs et aux transformateurs spécialisés dans la viande rouge des contributions fédérales remboursables afin de faciliter les investissements du secteur privé dans le but d'améliorer les activités. Ces nouveaux investissements cherchent à réduire les coûts d'exploitation, à accroître les recettes et à adopter des pratiques innovatrices pour relever les défis opérationnels futurs. Les projets approuvés au titre du PAA représentent un échantillon représentatif du secteur des viandes rouges et des régions. Le financement de projets dans les secteurs du porc, du bœuf, du veau, du mouton et du bison a été approuvé dans cinq provinces : l'Alberta, le Manitoba, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/abattoir.

Portion des dépenses 2009-2010 consacrées au PAÉ (en millions de dollars)		
Dépenses prévues*	Total des autorisations*	Dépenses réelles
s/0	64,0	6,3

* Les dépenses prévues au titre des initiatives du PAÉ portent la mention s/o étant donné que les dépenses prévues dans le RPP 2009-2010 n'englobent pas le financement du Budget de 2009 en raison de la date de publication. Les dépenses autorisées reflètent les fonds octroyés au Ministère par le truchement du Budget supplémentaire des dépenses et excluent les coûts qui se rattachent aux régimes d'avantages sociaux des employés et aux locaux. La complexité des propositions de l'industrie et le calendrier de mise en oeuvre du programme ont donné lieu à des dépenses moins élevées que celles autorisées durant l'exercice 2009-2010. Une partie des fonds non dépensés devraient être reportés à l'exercice 2010-2011.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement*	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Amélioration de la compétitivité grâce à une baisse des coûts de production, à une amélioration de la durabilité de l'environnement, à l'innovation et aux réactions face aux défis du marché	Nombre de transformateurs agroalimentaires qui ont accru leur capacité (initiative Agri-transformation)	120 installations d'ici le 31 mars 2014	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Le nombre de propositions reçues et approuvées au cours de la période indique que des progrès suffisants ont été réalisés en vue d'atteindre l'objectif d'ici le 31 mars 2014
Maintien des exportations de produits canadiens sur les marchés prioritaires grâce à l'adoption de plans de commercialisation (initiative de promotion de la marque Canada)	75 % de la valeur des exportations de produits sélectionnés (calculée immédiatement avant l'impact de la menace sur les exportations) qui est maintenue jusqu'au 31 mars 2011		Trop tôt pour déterminer si l'objectif a été atteint	Les activités de l'IPMC ont été lancées sur les principaux marchés cibles – le Japon, la Corée du Sud et le Mexique

* Les données sur le rendement du programme Agri-flexibilité n'ont pas été entièrement recueillies car plusieurs composantes clés n'ont été annoncées que récemment ou devraient l'être dans les mois à venir.

Analyse du rendement

Le programme Agri-flexibilité a suscité un très vif intérêt de la part de l'industrie comme le témoigne le grand nombre de propositions reçues au cours de la première année. Toutefois, étant donné que les projets entrepris au titre du programme n'ont été lancés que récemment et que les activités s'échelonnent sur le rendement.

Aux termes de l'IAT, une initiative fédérale, huit propositions visant la modernisation des installations de transformation des produits agricoles ont été approuvées, ce qui représente jusqu'à 5,6 millions de dollars de crédits promis. La mise en oeuvre de ces propositions devrait améliorer la capacité de transformation d'un certain nombre d'installations.

Des progrès considérables ont été faits dans le cadre de l'IPMC, une autre initiative fédérale. La Corée du Sud a été le premier marché à devenir une priorité de l'IPMC, essentiellement en réaction à la perte de la part du marché du bœuf canadien dans ce pays. En 2009-2010, quatre groupes de discussion de consommateurs et un sondage réalisé auprès de 1 000 consommateurs ont eu lieu en Corée du Sud. Parmi les activités, il y a eu également des publicités culinaires et une promotion de produits alimentaires canadiens pendant un mois avec le concours de la Commission canadienne du tourisme. Les deux projets ont atteint les objectifs communs qui consistent à promouvoir le Canada comme fournisseur d'aliments sains et de grande qualité et comme destination touristique de choix en raison de son excellence culinaire. L'IPMC continuera à mettre l'accent sur le marché sud-coréen jusqu'à ce que l'accès du bœuf canadien soit rétabli.

Avantages pour les Canadiens

Les systèmes de parti mutuel sont exploités de la manière prescrite par les règlements et les politiques du gouvernement fédéral. Les Canadiens peuvent avoir l'assurance que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour que les parts sur les courses de chevaux se déroulent en toute équité.

Plan d'action économique du Canada

AAC a participé au Plan d'action économique (PAE) du Canada en 2009-2010, en faisant des investissements dans le but de faciliter la saisie des nouveaux débouchés commerciaux dans le secteur agricole et agroalimentaire, de renforcer la capacité du Canada à transformer des aliments à l'échelle nationale, d'aider les agriculteurs canadiens à gérer leurs coûts d'entreprise et d'améliorer l'exécution du programme pour les agriculteurs. Le Ministère a également pris part à d'importantes initiatives horizontales aux termes du PAE en investissant dans des infrastructures. Les initiatives du PAE d'AAC en 2009-2010, et leurs liens avec les activités de programme, sont décrites dans le tableau qui suit :

Initiative du PAE		Concordance avec l'activité de programme	
Fonds de flexibilité pour l'agriculture (Agri-flexibilité)		AP 1.2 Mesures à la ferme	AP 3.2 Développement de l'agroentreprise AP 3.1 Sciences, innovation et adoption AP 3.2 Développement de l'agroentreprise AP 4.1 Services internes
		AP 2.2 Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments	
		AP 2.3 Développement du commerce et des marchés	
		AP 3.1 Sciences, innovation et adoption	
Programme d'amélioration de l'abattage		AP 2.1 Gestion des risques de l'entreprise	AP 3.2 Développement de l'agroentreprise AP 4.1 Services internes
		AP 2.1 Gestion des risques de l'entreprise	
Cession de la prestation du programme Agri-stabilité		AP 4.1 Services internes	AP 3.1 Sciences, innovation et adoption AP 3.4 Agence canadienne du parti mutuel
		AP 2.1 Gestion des risques de l'entreprise	
Programme de modernisation des laboratoires fédéraux		AP 3.1 Sciences, innovation et adoption	AP 4.1 Services internes
		AP 3.4 Agence canadienne du parti mutuel	
Accélération de la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux		AP 3.1 Sciences, innovation et adoption	AP 4.1 Services internes
		AP 3.4 Agence canadienne du parti mutuel	

Fonds de flexibilité pour l'agriculture

Le Fonds de flexibilité pour l'agriculture (Agri-flexibilité) est un fonds quinquennal de 500 millions de dollars. Il finance les nouvelles initiatives, à l'échelle fédérale (initiatives fédérales) et avec le concours des provinces ou des territoires (initiatives fédérales-provinciales-territoriales [FPT] à coûts partagés) et de l'industrie (initiatives dirigées par l'industrie), afin de relever la compétitivité du secteur. Ces initiatives aident le secteur à réduire les coûts de production, à améliorer la durabilité de l'environnement, à promouvoir l'innovation et à relever les défis du marché. Pour d'autres précisions sur ce programme, visitez le site www.agr.gc.ca/agriflexibilite.

Les initiatives fédérales annoncées dans le cadre du programme Agri-flexibilité étaient à divers stades de conception et de mise en œuvre au cours de la période visée par ce rapport, notamment : l'Initiative Agri-transformation (IAT), qui accordera des contributions remboursables aux entreprises ou coopératives de transformation agroalimentaire existantes pour qu'elles adoptent de nouvelles technologies et méthodes essentielles à la compétitivité du secteur; et l'Initiative de promotion de la marque Canada (IPMC), qui complète les efforts déployés par l'industrie sur les marchés où existent des difficultés ou des débouchés, et qui englobe des activités de mise en marché comme la publicité, la promotion dans les points de vente au détail et la promotion dans les restaurants et les services d'alimentation. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site : www.agr.gc.ca/Initiatives-Agriflexibilite.

Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel

Résumé de l'activité de programme

L'article 204 du Code criminel désigne le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire comme étant responsable des fonctions réglementaires et politiques qui régissent la conduite des paris mutuels sur les courses de chevaux. L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) est un organisme de service spécial d'AAC qui réglemente et surveille les paris mutuels sur les courses de chevaux aux hippodromes partout au Canada. Son objectif est de s'assurer que les activités de pari mutuel se déroulent de façon équitable pour les partieurs.

Agence canadienne du pari mutuel					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues		Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
(0,0)		4,9	0,7	59	53
					Écart
					(6)

1 Les différences entre le total des autorisations et les dépenses réelles s'expliquent par le report des autorisations d'exercices précédents.

2 Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Déroutement équitable des partieurs canadiens	Pourcentage des hippodromes et des salles de parts au Canada qui sont conformes au Règlement sur la surveillance du pari mutuel et qui sont inspectés par des agents de l'ACPM	100 % d'ici le 31 mars 2010	Objectifs atteints	Les mesures du rendement indiquent que les hippodromes munis d'un permis se conforment à la réglementation.

Analyse du rendement

L'exécution efficace du Programme de contrôle des drogues équine de l'ACPM (www.agr.gc.ca/ProgrammeContrôleDrogueEquines) a permis de s'assurer que les résultats des courses de chevaux n'étaient pas compromis par l'administration illégitime de drogues ou de médicaments. La surveillance des activités approuvées de pari mutuel, notamment les vérifications sur le terrain, a permis de s'assurer de la conformité suivie des exploitants licenciés de parts mutuels.

La modification du modèle de réglementation se poursuit et offrira un modèle plus moderne, efficace et transparent régissant le déroulement des parts mutuels. L'adoption des nouvelles exigences réglementaires est sur la bonne voie et celles-ci devraient entrer en vigueur avant la saison 2011 des courses de chevaux.

Leçons apprises

L'examen des échantillons équins prélevés a confirmé l'atteinte de l'objectif de rendement. Il a également révélé des écarts régionaux dans les critères qui servent à sélectionner les chevaux soumis à des analyses. Un examen plus approfondi des critères de sélection utilisés devrait permettre de cerner les mesures efficaces qui peuvent être prises sans frais supplémentaires.

Un examen des poules de parti vérifiées a confirmé que toutes les poules examinées avaient été correctement calculées et réparties conformément au règlement. Plus de 37 % de toutes les poules exploitées au Canada ont été vérifiées. Même s'il est statistiquement valable de prétendre à une conformité de 100 %, le résultat était inférieur à l'objectif d'origine fixé à 45 %. L'ACPM analyse la situation pour déterminer si une vérification complémentaire confèrera plus de certitude à la validité des rapports calculés et pourra soumettre un objectif révisé pour l'avenir.

Analyse du rendement

Dans le cadre du Partenariat rural du Canada (PRC), 19 initiatives de collectivités rurales ont été lancées avec des partenaires afin de cerner les perspectives de développement. Ces initiatives ont aussi bien porté sur l'accès amélioré aux produits alimentaires locaux que sur le renforcement de la capacité de produire de l'énergie de remplacement.

Le nouveau Fonds de développement des collectivités des Plaines de Sable a été constitué durant l'année pour aider les collectivités rurales de la région de culture du tabac du Sud de l'Ontario à opérer la transition vers une économie non tributaire du tabac par voie de diversification. La première année, le programme a octroyé 2,1 millions de dollars à 11 projets de ce type. Il a également versé 1,1 million de dollars de plus pour étudier et multiplier les possibilités de développement communautaire et régional durable.

En vertu de l'Initiative de développement coopératif (IDC), des partenaires ont été reconduits avec les deux organismes-cadres nationaux afin de fournir des services consultatifs et de financer des projets coopératifs innovateurs dans l'ensemble du pays. Ces organismes, à leur tour, ont conclu des ententes avec 19 partenaires des régions et du secteur, ce qui s'est soldé par un réseau consultatif intégré dans tout le pays. L'an dernier, 53 projets coopératifs innovateurs ont été mis en place. Pour d'autres précisions sur l'IDC, visitez le site www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1232543849777&lang=fra.

Leçons apprises

Le PRC établit des partenariats avec les fournisseurs de services non gouvernementaux pour aider un plus grand nombre de collectivités rurales à avoir accès à des renseignements, à des outils et à un savoir-faire pour assurer le développement innovateur des régions rurales. Ce faisant, on a admis que ces partenariats étaient de plus en plus complexes. De ce fait, un cadre de partenariat a été conçu pour stimuler l'établissement de partenariats. Grâce aux initiatives du PRC, on a acquis des connaissances sur les problèmes de services qu'éprouvent les collectivités rurales, notamment l'absence d'Internet à haute vitesse, et plus généralement les obstacles au développement rural, comme la migration des jeunes des régions rurales vers les zones urbaines et le manque d'accès à des capitaux d'entreprise. Ce savoir aidera les partenaires de la collectivité à trouver des solutions afin de relever la compétitivité des régions rurales.

Dans le cadre de l'IDC, on a reçu des demandes de financement plus importantes que prévu de la part de partenaires tiers. Il a donc fallu apporter des ajustements pour s'assurer de recevoir des demandes de la plus grande qualité avec des indications plus claires des résultats prévus.

Pour ce qui est du développement de nouveaux débouchés économiques dans les collectivités rurales, comme on l'a vu dans le sommaire du rendement, le financement de projet assuré à frais partagés la première année a été inférieur à ce que l'on prévoyait. Cela s'explique en grande partie par le ralentissement économique. De nombreux demandeurs, généralement de petites organisations dotées de ressources limitées, ont eu de la difficulté à verser leurs contributions de contrepartie prévues dans le cadre du financement du programme.

Avantages pour les Canadiens

Moyennant l'amélioration des renseignements et des outils, sans oublier la participation des partenaires des collectivités, les collectivités rurales sont mieux outillées pour prendre des mesures afin d'améliorer leur compétitivité et tirer parti des débouchés économiques.

La disponibilité des services consultatifs coopératifs et des coopératives innovatrices dans l'ensemble du pays aidera les Canadiens à subvenir à leurs besoins économiques et sociaux.

Cette activité de programme favorise aussi l'essor économique et le développement social au Canada grâce au développement des coopératives. En effet, elle soutient l'essor des coopératives comme outil d'autoassistance efficace pour aider les Canadiens et les collectivités à répondre à leurs propres besoins et à saisir les débouchés économiques. Elle prévoit aussi la prestation de conseils, à l'échelle du gouvernement, sur les politiques et programmes qui touchent les coopératives et la création de partenariats avec le gouvernement fédéral, l'industrie, les provinces et d'autres intervenants clés pour la mise en œuvre d'initiatives visant l'augmentation de la capacité et l'amélioration des connaissances, à l'appui du développement des coopératives.

Développement des régions rurales et développement des coopératives					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)					
Dépenses prévues		21,0		Total des autorisations	
Dépenses réelles		22,0		Prévues	
Réelles		88		Ecart	
(2)					
Ressources humaines 2009-2010 (ETP ¹)					

¹ Équivalents temps plein

Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Objectifs		État du rendement		Sommaire du rendement	
Développement de nouvelles activités économiques dans les collectivités rurales	Nombre de collectivités choisies ou de nouvelles activités économiques découlant des efforts de concertation du Partenariat rural du Canada	Nombre de collectivités qui ont cerné et évalué leurs atouts naturels et culturels locaux	100 d'ici le 31 mars 2013	150 d'ici le 31 mars 2013	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Objectifs essentiels atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la première année de mise en œuvre du programme, les objectifs n'ont pas été entièrement atteints, car le financement réel a été moins élevé que prévu, ce qui s'explique par un certain nombre de facteurs (voir <i>Leçons apprises</i>). Alors que des objectifs ont été fixés pour 2013, des progrès ont été enregistrés dans les domaines suivants : 1) connaissances acquises au sujet des problèmes de services; 2) participation des partenaires de la collectivité; et 3) amélioration des renseignements accessibles aux collectivités rurales; pour parvenir au développement rural.	Le nombre de projets coopératifs innovateurs mis en œuvre (53) est supérieur à l'objectif de 25 pour l'année; toutefois, le financement par projet est moins élevé. Le financement global ne s'écarte pas de sa cible. Par ailleurs, de nombreux projets en sont au stade préliminaire de réalisation.	Les Canadiens sont mieux placés pour utiliser le modèle coopératif en vue de répondre à leurs besoins économiques et sociaux	Nombre de coopératives créées qui ont reçu un appui dans le cadre de l'initiative de développement coopératif

Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives

Résumé de l'activité de programme

L'activité de programme Développement des régions rurales et développement des coopératives mène une approche pangouvernementale intégrée appelée Partenariat rural du Canada, par l'entremise duquel le gouvernement fédéral coordonnera ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles par rapport à son objectif de développement socioéconomique et de renouvellement du Canada rural. Cette activité de programme donne lieu aussi à la création de partenariats avec les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et les intervenants ruraux dans des domaines comme l'acquisition de connaissances, l'élaboration de politiques et la mise en oeuvre des stratégies de développement rural du gouvernement. Elle munit aussi les collectivités rurales des outils nécessaires pour innover et profiter des atouts locaux, ce qui leur permet de devenir plus compétitives sur la scène économique locale ou régionale.

Avantages pour les Canadiens

De par sa contribution au développement d'un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels innovateur, AAC contribue à assurer la croissance de l'économie canadienne. Les pratiques de gérance de l'environnement et de salubrité des aliments sont en voie d'amélioration, alors que les Canadiens ont accès à des produits agro-industriels de plus en plus nombreux. Les participants du secteur aux initiatives de Développement de l'agroentreprise sont mieux placés pour relever leur rentabilité et gérer le changement, ce qui se traduit par une hausse de la durabilité et de la compétitivité.

Pour s'assurer que l'indicateur de rendement du Développement de l'agroentreprise couvre toutes les sous-activités connexes, y compris le SMMEA, le PTVV, le Développement de l'entreprise et le PAA, l'indicateur a été rendu plus général grâce à des allusions aux agroentreprises et aux activités de programme, en plus de répondre aux objectifs d'entreprise/de carrière. En outre, la date cible a été changée et n'est plus le 31 mars 2014, mais le 31 mars 2013.

Léçons apprises

- 57 % des participants à l'Évaluation de l'exploitation agricole ont déclaré que le programme les avait aidés à atteindre leurs objectifs financiers;
 - 80 % des participants au Service canadien de développement des compétences en agriculture ont déclaré que le programme les avait aidés à atteindre leur objectif le plus important (pour 60 % des personnes interrogées, l'objectif le plus important était d'ordre financier);
 - Les participants au programme étaient plus susceptibles de connaître les ressources de gestion d'une exploitation agricole et d'utiliser des pratiques reconnues de gestion de l'entreprise que les non-participants.
- Le Ministère a encouragé la participation des jeunes ou des nouveaux venus, des clients autochtones et des clients de secteurs particuliers en transition. Pour ce qui est de ces derniers, AAC a facilité la transition en mettant en oeuvre des activités comme le Programme de transition relatif aux vergers et vignobles (PTVV), le Service de médiation en matière d'endettement agricole (SMMEA) et le Programme d'amélioration de l'abattage (PAA). Compte tenu des progrès réalisés jusqu'ici dans le cadre de cette activité de programme, on prévoit que les objectifs seront atteints.

Par ailleurs, le programme aidera les entreprises à gérer la transformation, à réagir aux changements et à adopter des méthodes commerciales innovatrices. Le soutien fourni aidera également les propriétaires d'entreprises agricoles à comprendre leur situation financière et à mettre en oeuvre des mesures, des plans et des pratiques de gestion efficaces, et il favorisera une participation accrue des jeunes et des nouveaux venus, des membres des Premières nations et des clients dans des sous-secteurs particuliers en transition.

Développement de l'agroentreprise				
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
45,0	81,4	48,6	46	45
Écart				
(1)				

1 Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cultivons l'avenir, l'abattage a été lancé (une initiative s'inscrivant dans le Plan d'action économique). Les dépenses tiennent compte du moment où le programme a été mis en oeuvre. Les dépenses de ce programme pluriannuel devraient augmenter au cours des prochains exercices. Une forte proportion des fonds non dépensés devrait être reportée aux prochains exercices.

2 Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Augmentation du nombre d'objectifs commerciaux atteints	Pourcentage d'entreprises participant aux programmes de développement de l'entreprise qui ont atteint leurs objectifs commerciaux	55 % d'ici le 31 mars 2014	Objets atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Les réalisations à ce jour indiquent des progrès dans l'atteinte des objectifs avant la date d'échéance. 57 % des participants à l'évaluation de l'exploitation agricole ont déclaré que le programme les avait aidés à atteindre leurs objectifs financiers et, par conséquent, à faire des progrès par rapport à leurs objectifs commerciaux. 80 % des participants au Service canadien de développement des compétences en agriculture ont déclaré que le programme les avait aidés à atteindre leur objectif le plus important (pour 60 % des personnes interrogées, l'objectif le plus important était d'ordre financier).

Analyse du rendement

L'activité de programme Développement de l'agroentreprise assure le financement des initiatives provinciales et territoriales qui ont trait aux pratiques de gestion de l'entreprise et aux compétences qui renforcent la capacité de secteur à évaluer les conséquences financières des améliorations de l'entreprise, y compris l'incidence des plans environnementaux, des systèmes de salubrité des aliments et des projets d'innovation sur la rentabilité.

Des sondages sur l'impact des programmes de renouvellement sur la clientèle en 2007

(www.agr.gc.ca/SondagesImpactClientele2007) ont été distribués aux participants aux programmes visant à améliorer les pratiques de gestion de l'entreprise et les compétences connexes. En outre, le sondage national sur le Renouvellement a été mené en 2007 (www.agr.gc.ca/SondageRenouvellement2007) pour surveiller les activités des producteurs au sujet d'une diversité de pratiques de gestion de l'entreprise. Parmi les points saillants des sondages, signalons :

Dans le cadre du Programme d'innovation en matière de bioproduits agricoles (www.agric.gc.ca/PIBA/), de nouveaux produits en passe d'être commercialisés, de nouveaux partenariats industriels et des technologies émergentes de transformation en amont ont été conçus, notamment des biocarburants de la deuxième génération qui utilisent des matériaux à base de cellulose et d'oléagineux.

Le programme Agri-débouchés, programme quinquennal d'une valeur de 94 millions de dollars lancé en 2007, accélère la commercialisation des produits, des services et des procédés agricoles, agroalimentaires et agro-industriels nouveaux et innovateurs. À la fin de mars 2010, le programme Agri-débouchés comptait au total 25 accords de contribution signés; en 2009-2010 seulement, les contributions ont dépassé 10 millions de dollars.

Le gouvernement du Canada soutient l'industrie canadienne des carburants renouvelables en plein développement grâce à la stratégie fédérale intégrée sur les carburants renouvelables. Dans le cadre de cette stratégie, l'initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants (www.agric.gc.ca/IIEB/) a pour but d'accroître la participation des agriculteurs à l'industrie des biocarburants en octroyant aux installations de production de biocarburants des contributions remboursables pouvant atteindre 25 % des coûts admissibles. Le récent ralentissement économique a eu des effets néfastes sur les résultats du programme à cause du retrait de capitaux du marché.

Leçons apprises

Pour apaiser les préoccupations futures et saisir les débouchés qui s'offrent au secteur, AAC étudie, aux termes du cadre stratégique *Cultivons l'avenir*, l'utilisation de *Previsions*, ensemble d'outils et de pratiques qui permettent d'analyser les éventuels scénarios futurs et leurs conséquences. Ces outils devraient aider les intervenants à résoudre les difficultés futures et à mieux positionner le secteur sur le plan stratégique pour qu'il se prévale des débouchés prévus.

Avantages pour les Canadiens

En outre, l'évaluation du rendement à partir de l'indicateur de cette activité de programme sera sensible aux fluctuations du marché. C'est pourquoi on envisage d'autres améliorations ou révisions.

AAC s'est évertué à accélérer le rythme de l'innovation. Le Ministère a aidé le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire à adopter de nouvelles technologies pour rehausser sa compétitivité, tout en offrant de nouveaux produits aux Canadiens et sur les marchés mondiaux. Par exemple, une pratique innovatrice d'alimentation dans le cadre de la production de lait, à l'étude par les chercheurs d'AAC, pourrait avoir des avantages intéressants pour l'économie et la santé. Des études sur les concentrations optimales de lin dans le régime alimentaire et les horaires d'alimentation devraient permettre aux producteurs laitiers de modifier le régime des vaches afin de répondre à la demande accrue du marché en produits laitiers à valeur ajoutée qui procurent des bienfaits sur le plan de la santé et de la nutrition.

Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentreprise

Résumé de l'activité de programme

Cette activité de programme augmente la prise de conscience des avantages et favorise l'adoption de saines pratiques de gestion des affaires tout en permettant aux entreprises du secteur d'augmenter leur rentabilité et d'investir là où il le faut pour bien gérer les ressources naturelles et produire et vendre des aliments et d'autres produits sûrs. Le Développement de l'agroentreprise fournit des fonds pour les activités provinciales et territoriales liées aux saines pratiques de gestion des affaires et aux compétences qui améliorent la capacité des entreprises du secteur d'évaluer les répercussions financières des améliorations commerciales, y compris l'incidence que pourraient avoir sur la rentabilité des entreprises les plans environnementaux, les systèmes de salubrité des aliments et les projets d'innovation.

Le saviez-vous?

Les scientifiques d'AAC font des recherches sur la graine de lin et ses bienfaits pour la santé. La graine de lin contient un antioxydant qui extrait certains radicaux libres produits par l'organisme humain lorsqu'il convertit en énergie les graisses, les protéines, l'alcool et certains types de glucides. Bien que l'être humain puisse consommer la graine de lin directement, les scientifiques ont découvert que la consommation de produits de la volaille et du bétail issus d'animaux à qui l'on a donné un régime alimentaire contenant de la farine de lin est un moyen plus efficace de maximiser les bienfaits du lin pour la santé.

Sciences, innovation et adoption					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net) ¹					
Ressources humaines 2009-2010 (ETP ²)					
Dépenses prévues	322,3	354,9	Dépenses réelles	275,7	1 479
Écart			Réelles		1 452
					(27)

¹ Les différences entre le total des autorisations et les dépenses réelles sont en grande partie attribuables au caractère pluriannuel des projets approuvés dans le cadre de l'initiative pour un investissement éconocycle dans les biocarburants, une forte proportion des fonds étant nécessaires pour les exercices ultérieurs. Les fonds non dépensés devraient être reportés.

² Équivalents temps plein

Analyse du rendement

En 2009-2010, les chercheurs d'AAC ont continué d'enrichir les connaissances et de concevoir des technologies qui aident le secteur à saisir les nouveaux débouchés commerciaux sur les marchés émergents des aliments, des aliments du bétail, des fibres, de la santé et du mieux-être, de l'énergie et des produits et des ingrédients industriels. Les recherches visaient également à réduire la dépendance à l'égard des produits chimiques de lutte antiparasitaire pour satisfaire à la demande du public qui veut des pesticides respectueux de l'environnement.

L'objectif de rendement de cette activité de programme étant fixé à 2014, l'état du rendement déclaré d'AAC repose sur les progrès appréciables enregistrés au niveau de la sous-activité et en dessous. La croissance de l'indicateur cible repose sur le niveau de la valeur ajoutée en 2008, l'année la plus récente au sujet de laquelle on dispose de données. En 2008, la valeur ajoutée nette de l'agriculture canadienne s'est chiffrée à 15,5 milliards de dollars. Toutefois, le secteur des céréales s'est particulièrement bien comporté en 2008, ce qui a fait passer la valeur de la production nettement au-dessus de la moyenne. La moyenne entre 2004 et 2008 a été de 10,9 milliards de dollars.

La création de richesses grâce à cette activité échelonnée sur 10 ans a eu pour 400 millions de dollars de par AAC au titre d'obtentions végétales et d'autres technologies se sont élevées à 5,6 millions de dollars au cours de la période visée par ce rapport et à 26,6 millions de dollars depuis cinq ans.

En vertu du Programme de stimulation de l'agroinnovation canadienne, annoncé le 29 mai 2009, sept projets de Développement de produits agricoles innovateurs (www.agric.gc.ca/produitsagricoles) ont été lancés qui accéléreront la transmission de l'information scientifique et technologique le long du continuum de l'innovation, ce qui permettra d'atteindre les priorités fixées par l'industrie. Par ailleurs, quatre nouvelles grappes agro-scientifiques canadiennes (www.agric.gc.ca/grappes-scientifiques) ont été constituées, lesquelles ont regroupé des chercheurs des secteurs public et privé pour échanger des ressources et tirer parti des synergies.

Compte tenu de la nécessité de collaborer et de donner suite aux plaintes reçues, un comité mixte de surveillance (industrie-CPAC) a été créé pour s'assurer que les solutions proposées par l'industrie sont adoptées dans le but de garantir le fonctionnement efficace du système national d'allocation des contingents pour la commercialisation du poulet. De plus, des consultations ont été organisées à l'échelle du pays avec les offices provinciaux de commercialisation des produits, les commissions provinciales à fonction de contrôle de même qu'avec des représentants des producteurs et des transformateurs pour obtenir la collaboration des intervenants de l'industrie au système d'allocation des contingents pour la commercialisation du poulet et trouver des moyens de lui permettre de continuer à produire des résultats pour les intervenants, des producteurs aux consommateurs.

Toutes ces mesures et le rapport final du Comité ont stimulé un dialogue et donné lieu à des mesures visant à améliorer le système national d'allocation des contingents pour la commercialisation du poulet et à faire face à d'autres questions connexes.

Avantages pour les Canadiens

Le CPAC est un organisme de surveillance d'intérêt public qui s'assure que les systèmes de gestion de l'offre de la volaille et des œufs ainsi que le système de prélèvement pour les bovins de boucherie fonctionnent en respectant un équilibre entre les intérêts des intervenants, des producteurs aux consommateurs. Le CPAC veille à ce que les consommateurs canadiens aient accès à des produits de grande qualité, en quantités suffisantes et à un prix raisonnable.

Résultat stratégique n° 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que de systèmes, de procédés et de technologies axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion dans le secteur, pour que celui-ci puisse saisir les débouchés et gérer le changement. L'innovation est l'amélioration constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'analyse du rendement qui suit, les leçons apprises et les avantages pour les Canadiens.

Activités de programme			
3.1 Sciences, innovation et adoption	3.2 Développement de l'agroentreprene	3.3 Développement des régions rurales et développement des coopératives	3.4 Agence canadienne du pari mutuel

Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada contribue à la compétitivité du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels en appuyant l'innovation destinée à accroître la rentabilité des produits, services, procédés et marchés nouveaux et existants.

La prise de décision coordonnée et éclairée est appuyée par les prévisions stratégiques, la recherche et le partage de renseignements en vue de contribuer à la planification intégrée à laquelle participent le secteur, le gouvernement et le milieu universitaire. On promouvoit la collaboration afin d'accélérer les transferts scientifiques et technologiques le long du continuum de l'innovation à l'appui des stratégies de réussite future définies par le secteur. Les producteurs et les agroentreprises de petite et de moyenne envergure reçoivent un appui en vue d'adopter de nouvelles technologies et de commercialiser de nouveaux produits et services. Les recherches exploratoires et transformatives aident à cerner les débouchés éventuels et à préparer le secteur en vue des nouvelles possibilités et des nouveaux défis.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Targets	Performance Status	Performance Summary
Le système de gestion de l'offre de la volaille et des producteurs maintiennent leur part relative du marché canadien des oeufs d'incubation, des poussins, des poulets, des dindons et des oeufs de consommation.	Part du marché (pourcentage) :	Le pourcentage de la part du marché est demeuré supérieur à 80 % tout au long de 2009-2010.	Objectifs atteints	Poulets : 81,4 % Oeufs d'incubation : 83,1 % Dindons : 95,4 %
	Les variations des indices des prix à la consommation pour les produits réglementés concordent avec celles des autres produits agricoles non réglementés.	Les variations des indices des prix à la consommation pour les produits agricoles réglementés ne s'écartent pas de plus de 10 % (en plus ou en moins) de celles des produits agricoles non réglementés pendant l'exercice 2009-2010.	Objectifs atteints	Tous les aliments : 5,7 % Poulets : 6,0 % Oeufs : 2,1 % Dindons : 0,2 % Nota : Étant donné que les oeufs d'incubation ne sont pas achetés par les consommateurs, cet indicateur ne s'applique pas à ce produit.

Analyse du rendement

Tout au long de 2009, la part du marché national des producteurs canadiens de volaille et d'oeufs est demeurée supérieure à 80 %. La part du marché des éleveurs de poulets est demeurée stable à 81,4 % alors que celle des éleveurs de dindons est passée de 95,2 à 95,4 %. La part du marché des producteurs d'oeufs d'incubation est passée de 82,6 à 83,1 % alors que celle des producteurs d'oeufs a reculé de 93,5 à 90,7 %.

Entre janvier et décembre 2009, l'indice des prix à la consommation (IPC) de tous les aliments a augmenté de 5,7 %, tandis que l'IPC des poulets a augmenté de 6,0 %, celui des oeufs, de 2,1 %, et celui des dindons, de 0,2 %. Alors que le prix du poulet a augmenté plus rapidement que celui des aliments en général, la différence s'est située dans la fourchette cible de 10 %. Les prix des oeufs de consommation ont augmenté à un rythme plus lent que celui des aliments en général, rendant ainsi les oeufs de consommation relativement plus abordables. Par ailleurs, les prix à la consommation du dindon sont demeurés pratiquement inchangés, ce qui rend ce produit plus abordable que les aliments en général.

Tout au long de 2009-2010, le CPAC a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique 2009-2012 (http://www.fpc-cpac.gc.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=140&lang=french). Pour ce qui est des progrès réalisés à ce sujet, le Conseil a examiné ses outils et procédés décisionnels afin de s'assurer que ses décisions concordent avec les objectifs de la Loi. Il a également adopté de nouvelles lignes directrices pour examiner les demandes provenant des offices nationaux de commercialisation et régler les plaintes.

Nota : Les sources des indicateurs de rendement présentés dans cette analyse du rendement sont les rapports produits par Statistique Canada au sujet de la volaille et des oeufs, et les indices des prix à la consommation.

Leçons apprises

La collaboration était au cœur du système de gestion de l'offre que les agriculteurs ont bâti avec les instances fédérales et provinciales au début des années 1970. Tandis que les industries assujetties à la gestion de l'offre évaluaient et éprouvaient de nouvelles difficultés, le maintien de cette collaboration le long de la chaîne de valeur continue de revêtir une importance névralgique pour le succès du système.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
L'augmentation du nombre de pesticides à usage limité, d'outils de lutte antiparasitaire présentant des risques réduits, d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients autorisés ou disponibles	Nombre de politiques de réglementation qui sont modifiées pour faciliter l'innovation dans le domaine de la lutte antiparasitaire, des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients à usage limité, des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients qui respectent les prescriptions de la réglementation	45 par an 4 par an
	Nombre d'outils de lutte antiparasitaire présentant des risques réduits qui sont disponibles	

Ces révisions seront prises en compte dans les futurs rapports sur le rendement.

Avantages pour les Canadiens

Les travaux menés dans le cadre du programme de lutte antiparasitaire (www.agr.gc.ca/lutte-antiparasitaire) ont amélioré les pratiques de protection des cultures et l'accès à de nouveaux outils, technologies et pratiques à risques réduits, ainsi qu'à des produits de lutte antiparasitaire à usage limité. Le secteur agricole et agroalimentaire canadien jouira d'une partie concurrentielle, éliminant du même coup les obstacles au commerce avec des pays où ces produits sont déjà offerts, et atténuant les risques pour l'environnement et les Canadiens. Les travaux dans le domaine des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients ont permis au secteur de s'y retrouver plus facilement dans le régime de réglementation, et de déboucher sur des allégations et des produits alimentaires nouveaux, innovateurs et sains qui ont des effets bénéfiques sur la santé.

Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada

Résumé de l'activité de programme

Institué par l'entremise de la *Loi sur les offices des produits agricoles* (la *Loi*), le Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC)* est un organisme unique de surveillance de l'intérêt public qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (le ministre). La *Loi* permet la création d'offices nationaux de commercialisation, de promotion et de recherche. Le CPAC supervise ces offices et collabore avec eux pour s'assurer que le système de gestion de l'offre pour la volaille et les œufs, ainsi que le système de prélèvement pour les bovins de boucherie fonctionnent dans le meilleur intérêt des intervenants de ces secteurs, des producteurs aux consommateurs. Le CPAC participe également de façon active à la gestion du portefeuille en conseillant le ministre et en entretenant des liens avec les gouvernements provinciaux.

* Le nom a changé à l'automne 2009 puisque le Conseil s'appelait auparavant le Conseil national des produits agricoles.

Conseil des produits agricoles du Canada					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)			Ressources humaines 2009-2010 (ETPI)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
2,7	3,2	3,0	24	24	0
Équivalents temps plein					

Analyse du rendement

Un milieu de réglementation amélioré qui favorise l'innovation, l'investissement dans le secteur ainsi que sa compétitivité réclame des engagements envers l'augmentation du nombre de pesticides à usage limité, d'outils de lutte antiparasitaire présentant moins de risques, d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients autorisés ou disponibles. Le respect de ces engagements devrait aboutir à la parité avec les concurrents. Des progrès dans ce domaine ont été révélés par le nombre de secteurs de la réglementation (comme les politiques et les demandes qui satisfont aux exigences de la réglementation) où des changements sont survenus.

Au nombre des engagements dans le domaine des pesticides à usage limité et de la réduction des risques liés aux pesticides, mentionnons : l'établissement d'une liste nationale annuelle des projets prioritaires de lutte antiparasitaire sélectionnés par les cultivateurs; la production de données pour des demandes de réglementation au sujet de projets prioritaires sur de nouveaux pesticides à usage limité; l'amélioration de la gestion de la résistance aux pesticides; et l'amélioration des pratiques de protection des cultures. Les réalisations obtenues dans ces domaines ont abouti à une disponibilité accrue de pesticides, d'outils, de technologies et de pratiques plus nouveaux et à risques réduits. Cela a renforcé les échanges commerciaux et amélioré la position concurrentielle du Canada sur les marchés internationaux. Le rendement en 2009-2010 a respecté les objectifs fixés. Parmi les principales réalisations, mentionnons :

- 65 demandes de réglementation, dont 13 demandes de biopesticides, ont été présentées;
 - quatre stratégies de réduction des risques liés aux pesticides ont été élaborées;
 - on a eu davantage l'assurance que les projets de lutte antiparasitaire répondaient aux priorités des cultivateurs.
- L'objectif dans le domaine des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients est d'accélérer la mise en marché de produits alimentaires nouveaux et de faire avancer l'innovation dans la catégorie en pleine expansion des *aliments qui procurent des bienfaits ajoutés pour la santé* (www.agr.gc.ca/initiative-allergions-sante). La participation de l'industrie et la transmission de savoir aux intervenants au sujet du régime de réglementation, ainsi que des partenariats de recherche concertée qui servent à justifier sur le plan scientifique les bienfaits pour la santé et les nouvelles allégations au sujet des produits alimentaires innovateurs contribuent à la réalisation de cet objectif. Le rendement en 2009-2010 a atteint son objectif. Parmi les principales réalisations, mentionnons :
- on a procédé à des analyses des répercussions des principaux enjeux de réglementation sur le secteur afin d'éclairer le processus décisionnel;
 - on a amorcé des études des preuves exigées par les organes faisant autorité dans d'autres compétences concernant les allégations santé qui serviront de fondement à une politique qui accélérera l'examen des demandes canadiennes;
 - l'industrie et le milieu de la recherche comprennent mieux les processus de réglementation et les exigences connexes grâce à des projets d'éducation et à des directives sur les demandes.

Leçons apprises

Les prescriptions législatives en vigueur associées à la modification officielle de la réglementation pour chaque nouvelle allégation santé et additif alimentaire imposent des coûts supplémentaires, ce qui limite la rapidité d'exécution et la réceptivité; la collaboration interministérielle et avec les intervenants est donc indispensable à l'exploration d'options visant à résoudre ce problème.

Pour mieux refléter les objectifs de rendement qui se rattachent à cette activité de programme, le cadre de présentation des rapports bénéficiera du développement des résultats prévus, des indicateurs de rendement et des objectifs pour les rendre plus spécifiques, de la manière suivante :

concernant notamment la négociation d'accords de libre-échange bilatéraux et régionaux, l'accès aux marchés, la capacité de recherche, la défense des intérêts, la résolution des différends commerciaux et la promotion des exportations.

Avantages pour les Canadiens

Cet important secteur de l'économie a réalisé des ventes à la consommation d'une valeur de 153 milliards de dollars en 2009. Les exportations de produits agricoles, agroalimentaires et de la mer ont atteint 38,8 milliards de dollars. De fait, le Canada a été le cinquième exportateur de produits agroalimentaires et de la mer en importance au monde. Ces exportations épaient de nombreux emplois au Canada, une hausse des recettes monétaires agricoles, stimulent l'innovation et contribuent à la vigueur et à la compétitivité du secteur agroalimentaire.

Activité de programme 2.4 : Facilitation de la réglementation

Résumé de l'activité de programme

Le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire a besoin de soutien et de services favorisant l'innovation et la compétitivité au sein d'un système de réglementation fondé sur la science. La participation de l'industrie et le transfert de connaissances sont nécessaires afin d'aider le secteur à cibler ses priorités, à améliorer sa compréhension du processus réglementaire et à améliorer la qualité des demandes relatives aux allégations santé, aux aliments nouveaux et aux ingrédients. Il est également nécessaire de présenter une justification scientifique des allégations pour accélérer le traitement des demandes concernant les produits à la fin de la chaîne d'innovation, en vue de réduire le manque de connaissances grâce à des études ciblées ou à l'exploration de données au Canada ou dans d'autres juridictions, de mieux utiliser les données fiables d'organismes réglementaires équivalents, d'aider à définir des normes et des critères d'approbation et d'élaborer des protocoles d'approbation.

Facilitation de l'efficacité de la réglementation					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net) ¹			Ressources humaines 2009-2010 (ETP) ²		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
37,9	26,1	12,5	50	49	(1)

¹ Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de *Cultivons l'avenir*, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont dû être réajustées. En outre, le total des autorisations a été réduit par rapport au total prévu en raison des transferts accordés à d'autres ministères pour les programmes horizontaux de *Cultivons l'avenir*.

² Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Un cadre de réglementation amélioré qui favorise l'innovation et l'investissement dans le secteur ainsi que sa compétitivité	Parité avec les principaux concurrents dans le domaine des pesticides, des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients priorités	10 d'ici le 31 mars 2013 (renvoi aux changements dans des secteurs comme les politiques et les demandes qui répondent aux exigences de la réglementation)	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Bien que l'objectif ait été établi pour 2013, l'analyse des répercussions sur le secteur révèle des progrès vers l'amélioration des politiques de réglementation. Les directives fournies au secteur ont contribué à fixer les priorités et à mieux comprendre les processus et les exigences de la réglementation. Des données et des renseignements ont été produits pour les demandes de réglementation. Des données et des renseignements ont été produits pour concevoir des outils de réduction des risques phytosanitaires.

AAC a collaboré avec ses partenaires du gouvernement et de l'industrie afin de surmonter les enjeux liés à l'accès aux marchés. Pendant l'exercice 2009-2010, le Ministère a réussi à élargir l'accès aux marchés du bétail et du boeuf en Russie, en Égypte, en Colombie, au Panama et à Trinité-et-Tobago. L'obstacle de longue date à l'accès au marché de la Grèce pour le blé du Canada a également été éliminé.

Le Secrétaire de l'accès aux marchés (SAM), annoncé pour la première fois en janvier 2009, a déjà démontré sa capacité de coordonner de façon efficace les efforts déployés par le gouvernement et l'industrie pour obtenir ou récupérer l'accès aux marchés dans le but d'augmenter les ventes de produits agricoles canadiens (www.aggc.ca/sam). Le SAM intervient rapidement en cas d'urgence relative à l'accès aux marchés par le truchement d'une équipe pluridisciplinaire réunissant des scientifiques, des vétérinaires, des agents de commerce et de commercialisation, ainsi que des experts de l'industrie en vue de résoudre des problèmes rapidement. À cet égard, en novembre 2009, lorsque la Chine a averti qu'elle interdisait les importations de canola canadien, une équipe dirigée par le SAM s'est rendue en Chine en l'espace de 72 heures pour négocier une solution.

AAC s'est évertuée à promouvoir des règles commerciales reposant sur des critères scientifiques et a influencé l'établissement de normes internationales afin d'uniformiser les règles du jeu pour les exportateurs canadiens. Alors que la grande majorité des exportations canadiennes s'écoulaient vers les marchés sans le moindre problème, le Canada a officiellement soulevé un différend commercial contre des mesures et des politiques particulières (p. ex. : l'étiquetage du pays d'origine par les États-Unis et l'interdiction frappant le boeuf à cause de l'encéphalopathie spongiforme bovine par la Corée) qui ne sont pas fondées sur des principes scientifiques, pour être sûr que le Canada reste concurrentiel.

À la fin de 2009-2010, toutes les Tables rondes sur les chaînes de valeur (TRCV), à savoir les tables rondes du boeuf, de la transformation des aliments, de l'innovation dans le secteur des céréales, de l'horticulture, des produits biologiques, du porc, des produits de la mer et des cultures spéciales, s'étaient dotées de stratégies et de plans d'action en vue d'améliorer la compétitivité et la rentabilité à long terme. Les TRCV sont des tribunes dirigées par l'industrie qui encouragent les producteurs et d'autres intervenants de chaque chaîne de valeur respective à créer de nouveaux débouchés et à en tirer profit, et à stimuler la collaboration entre l'industrie et le gouvernement. Pour d'autres précisions, visitez le site www.tableleronde.aggc.ca.

Le programme Agri-marketing a contribué au succès du secteur agricole et alimentaire en 2009-2010 en aidant à financer les stratégies internationales à long terme de 51 associations d'exportateurs de l'industrie, visant le développement des marchés, la promotion, la constitution d'une image de marque et la défense des intérêts commerciaux entre deux industries. Pour des renseignements plus détaillés sur ce programme, visitez l'adresse www.aggc.ca/p/programme-agrimarketing.

Afin de favoriser la compétitivité mondiale du secteur de l'agroalimentaire, AAC s'est efforcé d'accroître les débouchés à l'exportation pour les petites et moyennes entreprises. D'ailleurs, des initiatives d'information commerciale, de préparation aux marchés, de sensibilisation et de promotion commerciale ont produit des résultats fulgurants pour le secteur. L'industrie a participé davantage au programme Marque Canada (www.marquecanada.aggc.ca), ce qui s'est soldé par une reconnaissance accrue de la marque, des qualités connexes et des produits canadiens sur les marchés internationaux. Cela a aidé le secteur agricole et agroalimentaire canadien à se démarquer de la concurrence et à rehausser sa compétitivité.

De plus, les bureaux régionaux se sont lancés à la fois dans des missions de sensibilisation et ont accueilli des missions étrangères dans le but d'appuyer le développement du commerce et des marchés.

Leçons apprises

Devant la compétitivité nettement accrue sur le marché international, il est crucial de déployer des efforts pour diversifier et élargir les marchés internationaux par le biais d'initiatives et de programmes

Le saviez-vous?

Les yeux du monde entier étant rivés sur Vancouver à l'occasion des Jeux olympiques d'hiver 2010 en février dernier, AAC a servi un petit déjeuner aux médias internationaux couvrant les Jeux pour leur donner la chance de connaître l'excellence et la diversité des produits agroalimentaires du Canada exportés dans le monde entier. À l'occasion du petit déjeuner *Savouriez le Canada*, de grands chefs cuisiniers canadiens ont préparé des plats distincts mettant en vedette les principaux produits canadiens exportés. Cela leur a valu les chaleureuses félicitations des journaux, des blogs et des sites Web du monde entier, avant, durant et après le petit déjeuner. Un nouveau portail Web, www.mangezcanadien.ca, a été lancé en même temps pour faire valoir les atouts de la marque Canada pour le secteur de l'alimentation et de l'agriculture.

En 2009, la valeur des exportations canadiennes de produits agricoles, agroalimentaires et de la mer a diminué de 9,4 % par rapport à 2008. Au cours de la récession mondiale la plus grave à survenir depuis un demi-siècle, les prix des produits sont revenus aux niveaux de 2007 après les niveaux extrêmement élevés enregistrés en 2008. Conjointement à la baisse de la demande, ce fait explique une bonne part de la diminution des exportations canadiennes de produits agroalimentaires et de la mer en 2009. L'appréciation de la devise canadienne a également eu des conséquences, même si cela a été un facteur moins important.

Le Canada a exporté des produits agroalimentaires et de la mer dans 199 pays en 2009. Parmi ceux-ci, 40 ont reçu pour plus de 100 millions de dollars de produits. En outre, les efforts déployés par le Canada pour diversifier les marchés d'exportation et réduire sa dépendance envers les États-Unis ont entraîné la diminution du pourcentage total des exportations vers ce pays de 55,3 % en 2007 à 51,4 % en 2009. La réduction des exportations de bétail aux États-Unis en raison des exigences de mention du pays d'origine sur l'étiquette, ainsi que le déclin économique mondial, ont été d'autres facteurs. Les contributions d'AAC ont joué un rôle très important dans la stabilisation des exportations et la promotion du rétablissement du secteur.

AAC a continué de défendre les intérêts du Canada dans les négociations commerciales multilatérales et bilatérales. Les négociations avec l'Union européenne, amorcées en mai 2009, ont bien avancé, le but étant d'aboutir à un résultat ambitieux dans le secteur de l'agriculture qui pourrait se traduire par une amélioration réelle et efficace de l'accès des agriculteurs et des exportateurs canadiens aux marchés. De plus, le Ministère a participé aux négociations en vue d'un accord sur le libre-échange avec l'Amérique centrale et les Caraïbes, et a contribué à boucler les négociations commerciales avec le Panama et à amorcer des discussions exploratoires en vue de mener des négociations commerciales avec le Maroc, l'Inde et l'Ukraine. Bien que les progrès des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture aient été limités, les fonctionnaires du Ministère ont continué de dialoguer avec d'autres membres de l'OMC pour tenter de trouver une solution aux problèmes en suspens et d'étudier les moyens de faire aboutir ces négociations.

Analyse du rendement

* Lorsque l'indicateur de rendement a été établi en 2008, on pensait que l'année 1997 devrait être utilisée à titre d'année de référence pour exprimer la croissance des exportations en prix constants, conformément au RPP 2009-2010. Depuis, les dollars de l'année courante ont été adoptés, car il s'agit de données plus représentatives pour mesurer le rendement et produire un rapport.

Un secteur concurrentiel qui possède les attributs nécessaires pour se positionner stratégiquement et tirer profit de nouveaux débouchés commerciaux, ou pour se repositionner et se protéger contre les risques changeants du marché	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Croissance des exportations totales de produits agricoles, alimentaires et de produits de la mer*	40 milliards de dollars d'ici le 31 mars 2013	Objectifs atteints dans une large mesure (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	38,8 milliards de dollars au cours de la période visée, soit une baisse de 9,4 % par rapport à 2008. Les prix élevés des produits en 2008 ont contribué à des montants anormalement élevés au chapitre des exportations.	

2 Équivalents temps plein

1 Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cultivons l'avenir, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont du être réajustées. La complexité des propositions de l'industrie et le calendrier de mise en œuvre du programme ont donné lieu à des dépenses moins élevées que celles autorisées durant l'exercice 2009-2010. Une grande partie des fonds non utilisés devraient être reportés aux prochains exercices.

Développement du commerce et des marchés					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP2)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
97,5	127,6	100,5	392	385	(7)

Leçons apprises

Afin de mieux représenter le volet Salubrité des aliments à la ferme de cette activité de programme, la future mesure du rendement sera modifiée pour se concentrer sur les producteurs qui participent à des systèmes de salubrité des aliments à la ferme reposant sur les principes HACCP, étant donné que la majorité des associations nationales de producteurs se dorment de programmes de salubrité des aliments à la ferme reposant sur les principes HACCP. Ce changement quant à l'évaluation de la participation des producteurs aux programmes reposant sur les principes HACCP est expliqué en détail dans le tableau qui suit :

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Amélioration de la salubrité du système alimentaire	Pourcentage de producteurs qui participent à des programmes reposant sur les principes HACCP et qui déclarent avoir adopté des pratiques de salubrité des aliments	45 % d'ici au 31 mars 2013

Les prochains rapports sur le rendement tiendront compte de ce changement.

Avantages pour les Canadiens

Des pratiques, des outils et des systèmes de salubrité, de biosécurité et de traçabilité des aliments reposant sur des critères scientifiques et reconnus par le gouvernement dans les exploitations agricoles et les agroentreprises aideront à prévenir la propagation des maladies animales et végétales. Cela contribuera à atténuer ou à réduire les coûts économiques qui se rattachent aux interventions lors de flambées de maladie et à maintenir ou même à améliorer l'accès aux marchés des produits canadiens. L'industrie sera également en mesure de mieux répondre aux exigences sans cesse croissantes des consommateurs, qui réclament des garanties en matière de salubrité des aliments. Les recherches scientifiques dans ce domaine veillent à ce que les approvisionnementnements alimentaires du Canada soient salubres et exempts de toxines, de bactéries pathogènes, de virus, de parasites fongiques et de résidus chimiques.

Activité de programme 2.3 :

Développement du commerce et des marchés

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada agit comme défenseur du commerce des produits agricoles au nom du Canada et s'efforce d'éliminer les obstacles au commerce au pays et à l'étranger et d'augmenter les débouchés pour le secteur des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels.

Le Ministère aide le secteur à cerner les nouveaux débouchés tant au Canada qu'à l'étranger et à trouver des moyens d'accroître sa productivité, sa compétitivité et sa prospérité. AAC s'efforce aussi de faire ressortir distinctement les produits canadiens en faisant la promotion de l'image de marque du Canada sur les marchés internationaux et canadiens et de la Stratégie de promotion de l'image de marque au Canada pour y élargir et renforcer la position du secteur.

Le savez-vous?

L'Initiative d'assurance de la salubrité des aliments financée par AAC a permis aux provinces participantes d'établir des systèmes de gestion de la salubrité des aliments dans les établissements qui ne sont pas agréés par le fédéral. Le gouvernement ontarien y a participé entre 2005 et 2009, 12,4 millions de dollars ont été investis dans 970 établissements de transformation alimentaire. Une hausse des ventes de 65,4 millions de dollars a été attribuée par les participants aux systèmes de salubrité ou de traçabilité des aliments mis en place qui ont amélioré leur accès aux marchés et leur ont valu de nouveaux clients.

Analyse du rendement

L'analyse des résultats des *Enquêtes financières sur les fermes* (EFF) de 2005 et de 2008 révèle que 59 % des éleveurs de bétail et de volaille et des producteurs horticoles ont adopté de nouvelles pratiques de salubrité des aliments ou pris part à un programme de salubrité des aliments à la ferme fondé sur les principes HACCP. L'EFF de 2008 a montré que 39 % de tous les producteurs admissibles ont participé à des programmes reposant sur les principes HACCP mis au point pour 11 produits dans les secteurs de l'élevage du bétail et de la volaille et celui de l'horticulture. Les programmes horticoles ont été conçus après 2005.

Si l'on compare les taux de participation selon divers produits au pourcentage des ventes générées par les producteurs inscrits à des programmes fondés sur les principes HACCP, on constate que les programmes de salubrité des aliments sont adoptés et exercent une influence sur le marché, de la manière suivante :

Dans le secteur du bétail, l'EFF de 2008 indique un taux de participation des producteurs laitiers de 83 %; ces producteurs ont généré 87 % des ventes du secteur; 77 % des éleveurs de porc participants ont généré 92 % des ventes; 25 % des éleveurs de bovins ont généré 42 % des ventes.

Dans le secteur de la volaille, le taux de participation a oscillé entre 57 et 88 % pour les producteurs de poulets, d'oûts, d'œufs d'incubation et de dindons, ce qui représente des ventes totales du secteur de plus de 95 %.

Dans le secteur de l'horticulture, 49 % des cultivateurs de pommes de terre participants ont généré 82 % des ventes; 42 % des producteurs de fruits et noix ont généré 55 % des ventes; 31 % des cultivateurs de légumes et de melons ont généré 68 % des ventes; 24 % des producteurs de légumes en serre ont généré 39 % des ventes.

En général, ces résultats démontrent que la majorité des produits agricoles vendus sont produits par des agriculteurs canadiens qui ont adopté des systèmes de salubrité des aliments reposant sur les principes HACCP.

D'un point de vue scientifique, pour renforcer la sécurité et la protection des approvisionnements alimentaires, il faut des solutions pratiques que peuvent adopter les agriculteurs et l'industrie. Parmi les méthodes novatrices, qui permettent d'éviter les risques d'origine alimentaire, mentionnons le recours à des méthodes et à des stratégies de contrôle naturelles; des technologies qui permettent de limiter les toxines dans les aliments et les aliments du bétail; des façons novatrices de préserver la salubrité, la qualité et la valeur nutritive des aliments transformés et emballés; l'identification des bactéries et des virus d'intoxication alimentaire qui provoquent des maladies chez l'être humain et l'animal.

Par exemple, les gènes qui confèrent une résistance à Ug99, agent très virulent de la rouille de la tige du blé, ont été caractérisés, et des renseignements ont pu être échangés avec le milieu scientifique. On a également amorcé des recherches pour évaluer la réaction de diverses lignées de canola face à des souches de hernie du chou. Les résultats de ces travaux sont intégrés dans une base de données qui constituera un élément essentiel des recherches sur la résistance génétique à la maladie.

En 2009-2010, AAC a lancé 20 projets dans le cadre de l'initiative de recherche sur la santé des animaux et la protection des végétaux de *Cultivons l'avenir*. Dans le cadre d'un de ces projets, les chercheurs s'efforcent de trouver des solutions efficaces aux antibiotiques utilisés comme stimulateurs de croissance dans les productions animales. La *Stratégie nationale de biosécurité animale et végétale* propose des orientations stratégiques globales pour s'assurer que les efforts ciblent les risques les plus importants pour la biosécurité. Le Comité fédéral-provincial-territorial de la biosécurité fixe les priorités par secteur de produits afin que soient établies des normes nationales de biosécurité à la ferme en fonction des risques, de l'état de préparation du secteur et des répercussions sur l'économie, la santé et les régions. L'Agence canadienne d'inspection des aliments, en vertu d'un protocole d'entente conclu avec AAC, s'emploie actuellement à élaborer des normes nationales de biosécurité à la ferme qui reposent sur la liste des priorités dressée par le comité en 2009-2010.

Avantages pour les Canadiens

Les programmes de GRE ont contribué à la stabilité et à la position concurrentielle à long terme de l'industrie en renforçant la capacité des agriculteurs à gérer les risques financiers. Cela s'est fait par la stabilisation des revenus des producteurs tirés de leurs activités et par l'amélioration de leur capacité à réagir aux risques de production, à les atténuer et à s'en relever. De plus, les programmes de GRE ont permis de réduire l'incidence sur l'économie des catastrophes et ont permis des ajustements et une reprise après de telles catastrophes. En gérant efficacement les risques, les producteurs peuvent se concentrer sur les nouveaux débouchés afin de produire des produits alimentaires et non alimentaires sains et novateurs pour les consommateurs au Canada et dans le monde entier.

Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada soutient les producteurs et les organismes dans l'élaboration et la mise en oeuvre de systèmes de gestion des risques liés à la salubrité, à la biosécurité et à la traçabilité des aliments, afin de prévenir et de maîtriser les risques pour les ressources animales et végétales de base et de rendre le secteur plus résistant aux épidémies et aux pertes importantes dans les marchés canadiens et étrangers.

Les systèmes de gestion des risques sont des systèmes nationaux reconnus par le gouvernement, utilisés à la ferme et en aval, et fondés sur l'analyse des points critiques (HACCP) ou des systèmes de salubrité des aliments fondés sur HACCP, des systèmes nationaux de biosécurité et un système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire. Ces systèmes appuient également la gestion d'urgence visant à limiter la propagation des maladies animales et végétales et, de ce fait, à atténuer les répercussions économiques, environnementales et sociales d'une crise.

Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
140,6	126,2	98,1	349	343	(6)

1 Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cultivons l'avenir, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont dû être réajustées. Les fonds affectés à cette activité de programme dépendent en grande partie du nombre de demandes; les niveaux de dépenses tiennent donc compte du nombre de demandes des participants au cours de la présente année et des dépenses supplémentaires prévues pour les années ultérieures des programmes pluriannuels. Une grande partie des fonds non utilisés devrait être reportés à des exercices ultérieurs.

2 Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Maintenir et accroître la confiance dans la salubrité du système alimentaire et élargir l'accès aux marchés des produits agricoles canadiens	Pourcentage de producteurs qui déclarent avoir adopté des pratiques de salubrité des aliments	55 % des répondants au sondage d'ici au 31 mars 2010	Objectifs atteints	59 % des éleveurs de bétail et de volaille et des producteurs horticoles ont déclaré avoir adopté des pratiques de salubrité des aliments ou participé à un programme de salubrité des aliments fondé sur les principes HACCP.

Analyse du rendement

Les programmes de GRE en vertu de *Cultivons l'avenir* comportent Agri-investissement, Agri-stabilité, Agri-protection et le cadre Agri-reliance. Ces programmes ont été conçus pour atténuer les pertes de revenus des producteurs à un niveau très proche du niveau historique moyen des cinq dernières années (à hauteur de 99 %, ce qui a dépassé l'objectif de 85 %). Ce résultat est fondé sur l'année la plus récente pour laquelle on dispose de données fiscales définitives, soit l'année d'imposition 2007.

D'autres mesures clés du rendement conçues pour chaque programme de GRE faisaient partie du nouveau cadre de mesure du rendement en vertu de *Cultivons l'avenir* révélant :

- que les paiements d'Agri-stabilité ont contribué à améliorer la marge de l'année en cours des producteurs, qui est passée d'environ 39 % de la marge de référence à près de 72 % en 2007-2008 (objectif : 65 %);
- que le taux de participation au programme Agri-investissement a atteint plus de 70 % de tous les producteurs canadiens au cours de sa première année (objectif : 65 %). Environ 60 % des participants ont retiré une partie ou la totalité des fonds de leurs comptes, alors que 75 % avaient un solde de compte positif à la fin de 2007;
- le programme Agri-protection demeure un programme clé de GRE car il couvre la plupart des cultures commerciales de toutes les provinces (à peu près 90 % de la valeur de toutes les cultures produites au Canada sont assurables). En 2008-2009, environ 60 % de la valeur des cultures produites était assurée (objectif : 60 %);
- depuis l'adoption du cadre Agri-reliance en vertu de *Cultivons l'avenir*, le gouvernement fédéral a versé près de 78 millions de dollars dans le cadre de 14 initiatives qui, en conjonction avec des fonds provinciaux, permettent de venir en aide aux producteurs touchés par des catastrophes naturelles dans diverses régions du Canada.

En 2009-2010, près de 12 millions de dollars en fonds fédéraux ont été engagés pour sept initiatives visant à offrir aux producteurs canadiens une aide précieuse en cas de catastrophe. Ces initiatives incluent celles du Programme d'aide aux agriculteurs en cas de catastrophe et du Programme d'éradication de la sharka.

Leçons apprises

Le Ministère a continué de surveiller le rendement pour s'assurer que les programmes atteignent leurs objectifs, et déterminer si des changements s'imposent. Pour ce faire, il s'est servi du Cadre de mesure du rendement qui existe pour les programmes de GRE.

En outre, d'autres renseignements sur le rendement des programmes de GRE proviendront de l'Enquête nationale sur les indicateurs de rendement de GRE. Cette enquête recueille des renseignements directement auprès des producteurs au sujet de leurs méthodes de gestion des risques et de leurs points de vue sur l'efficacité des programmes de GRE pour gérer les risques financiers, ainsi que de la mesure dans laquelle les programmes de GRE sont reçus, prévisibles et acceptables tout en offrant une aide au moment opportun. Cette enquête aidera le Ministère à prendre des décisions judicieuses sur tout changement futur des programmes en plus de lui fournir un point de référence pour mesurer les améliorations apportées aux programmes de GRE.

Le Sondage de 2007 sur la satisfaction des producteurs clients (www.agr.gc.ca/recherche-satisfaction) et le Sondage de 2009 sur le niveau de satisfaction des clients des programmes de GRE ont permis de dégager plusieurs priorités en ce qui concerne l'amélioration de la prestation des services. Mentionnons notamment : l'amélioration des délais; la simplification des méthodes pour les clients; l'accès amélioré pour les clients; une plus grande exactitude et uniformité; une sensibilisation accrue aux besoins des producteurs.

AAAC a élaboré des normes de service pour que l'aide soit offerte en temps opportun, ce qui est l'une des priorités du sondage sur la satisfaction des clients à l'égard de la prestation des services. Le Ministère s'est fixé pour objectif de faire publier les normes de service d'ici avril 2010 au sujet de 75 % des programmes et des services fournis directement aux clients de l'extérieur. Cet objectif a été atteint.

Résultat stratégique n° 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité dépend de notre aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, la capacité d'adaptation et le développement des marchés, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribue directement à la stabilité et à la prospérité économiques des producteurs canadiens et accentue la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

Ce résultat stratégique englobe les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'étude ultérieure de l'analyse du rendement, des leçons apprises et des avantages pour les Canadiens.

Activités de programme				
2.1 Gestion des risques de l'entreprise	2.2 Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments	2.3 Développement du commerce et des marchés	2.4 Facilitation de l'efficacité de la réglementation	2.5 Conseil des produits agricoles du Canada

Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada a élaboré un programme exhaustif de gestion des risques de l'entreprise, afin de garantir les producteurs de meilleurs outils et de les rendre plus aptes à gérer les risques commerciaux.

Ce programme offre : une couverture de protection contre les faibles baisses de revenu; un soutien axé sur la marge en cas de pertes de revenus plus élevées; une intervention en cas de catastrophes visant à fournir une aide rapide aux producteurs touchés; et une assurance-production qui protège les agriculteurs contre les reculs de la production dus à des causes naturelles incontrôlables.

De plus, l'aide offerte sous forme de garanties financières facilite la commercialisation des produits des agriculteurs quand les conditions du marché et les prix sont les plus favorables.

Gestion des risques de l'entreprise					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net) ¹					
Ressources humaines 2009-2010 (ETP) ²			Prévues	Réelles	Écart
			729	714	(15)
			1 508,2	1 558,6	
			Dépenses réelles	Total des autorisations	
			729	714	

¹ La diminution des besoins de financement concernant les programmes de gestion des risques de l'entreprise est attribuable à la forte hausse des recettes des productions végétales, plus particulièrement dans le secteur des céréales et des oléagineux.

² Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Réduction des pertes de revenus des producteurs grâce à la participation aux programmes de gestion des risques de l'entreprise	Revenu net du marché (RNM) des producteurs pour l'année en cours, plus les paiements de GRÉ, comparés à la moyenne quinquennale précédente	85 % de la moyenne quinquennale précédente du RNM, plus les paiements de GRÉ	Objectif dépassé	Le RNM majoré des paiements des programmes de GRÉ a représenté 99 % de la moyenne quinquennale précédente du RNM plus les paiements de GRÉ.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Amélioration de l'évaluation des risques agroenvironnementaux et de la planification par les producteurs agricoles	Augmentation du taux d'adoption de pratiques de gestion bénéfiques (PCB) qui cadrent avec les priorités de tout le Canada	Hausse de 10 % par rapport aux valeurs de base antérieures du programme d'ici au 31 mars 2013	Objectifs atteints (en ce qui a trait aux progrès réalisés pendant la période visée par rapport aux objectifs futurs)	Alors qu'on a établi l'objectif pour 2013, les réalisations révèlent que des progrès ont été réalisés. Parmi les producteurs qui ont procédé à une évaluation des risques, presque tous ont adopté des PCB. AAC, de concert avec ses partenaires, a continué de peaufiner et d'élaborer de nouvelles pratiques.

Analyse du rendement

Après avoir procédé à une évaluation des risques qui fait état des éventuels problèmes environnementaux à la ferme, les producteurs peuvent solliciter des fonds pour mettre en place des pratiques de gestion bénéfiques (PCB). Cette approche reposait sur deux programmes clés : Mise en œuvre de l'évaluation des risques agroenvironnementaux et Aide technique. Grâce à ces programmes, AAC a contribué à accélérer l'adoption de PCB en fournissant des renseignements scientifiques et une expertise pertinente dans le cadre de projets réalisés en partenariat (p. ex. études sur les pénuries d'eau agricole et l'adaptation aux changements climatiques; systèmes de culture de recherche; projets d'approvisionnement en eau). Parmi les initiatives, il y avait également des démonstrations à la ferme et des renseignements qui appuyaient des projets de l'industrie et permettaient aux producteurs et à certains groupes de remédier aux problèmes agroenvironnementaux nationaux ou régionaux existants ou émergents.

Depuis le lancement de ces programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux à l'exercice 2003-2004, les taux d'adoption de PCB ont grimpé de façon constante. En particulier, pratiquement tous ceux et celles qui ont procédé à une évaluation des risques passent ensuite à la mise en place de PCB, ce qui prouve que le processus aboutit à des mesures concrètes. De plus, les PCB sont constamment peaufinées afin que les provinces et les producteurs aient accès en temps opportun aux meilleures pratiques qui soient.

Leçons apprises

Pour s'attaquer aux défis et aux possibilités agroenvironnementaux, il faut posséder des connaissances locales. À cet égard, les provinces et les territoires doivent être des partenaires clés. Dans certains cas, l'adoption d'une pratique de gestion en particulier permet d'atteindre des buts doubles et multiples, notamment une meilleure rentabilité pour les producteurs et des changements positifs pour l'environnement. Le travail de conservation du sol est un exemple de choix qui démontre que l'on peut obtenir ces doubles succès.

L'objectif préliminaire, soit une augmentation de 10 % du taux d'adoption des PCB reposant exclusivement sur les données reçues dans le cadre de la partie des programmes à frais partagés, a été mentionné dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010. Pour les prochaines années, on se servira d'un nouvel indicateur et d'un nouvel objectif qui tiendront davantage compte de tous les programmes dans ce domaine.

Avantages pour les Canadiens

Grâce à l'adoption de saines pratiques de gestion, les agriculteurs continueront d'améliorer la durabilité à long terme des exploitations agricoles, tout en réglant les principaux problèmes environnementaux qui préoccupent les Canadiens.

Leçons apprises

L'objectif consistant à établir une valeur de base pour l'activité de agroenvironnementale a été atteint à l'aide des données de l'Enquête sur la gestion modifié et utilisé dans les rapports ultérieurs pour l'évaluation des progrès réalisés par rapport au résultat prévu.

Avantages pour les Canadiens

Dans les récents discours du Trône, le gouvernement du Canada attache une grande importance à l'environnement, en liant la prospérité économique à un environnement sain. On ne peut faire avancer les dossiers environnementaux de façon concrète sans une économie saine. On insiste souvent sur l'importance de résoudre les problèmes cruciaux liés aux changements climatiques et à l'eau; les activités scientifiques d'AAC sont donc primordiales si l'on veut réaliser des progrès à ce chapitre.

Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie les producteurs au moyen de programmes qui sont mis en œuvre directement à la ferme en vue de cerner les risques et les possibilités pour l'environnement et de promouvoir une amélioration constante de l'éthique de la gestion agroenvironnementale au sein du secteur agricole et agroalimentaire. AAC soutient les producteurs grâce à : l'évaluation des risques agroenvironnementaux et à la planification; l'offre d'expertise, d'information et d'incitatifs en vue d'accroître l'adoption de pratiques agricoles durables à la ferme et à l'échelle du paysage; la recherche et la mise au point de nouvelles approches qui encouragent et appuient l'adoption de pratiques agricoles durables; une plus grande reconnaissance de la valeur de telles pratiques. Cette activité de programme appuie la gestion agroenvironnementale et aide à réduire l'impact global du secteur sur l'environnement. Elle contribue à un environnement plus propre et à des conditions de vie plus saines pour les Canadiens et les Canadiennes, ainsi qu'à une plus grande rentabilité du secteur agricole.

Mesures à la ferme					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net ¹)					
Ressources humaines 2009-2010 (ETP ²)					
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
121,7	146,8	85,0	399	392	(7)

¹ Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cultivons l'avenir, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont dû être réalisées. La complexité des propositions de l'industrie et le calendrier de mise en œuvre du programme ont donné lieu à des dépenses moins élevées que celles autorisées durant l'exercice 2009-2010. Une grande partie des fonds non utilisés devraient être reportés aux prochains exercices.

² Équivalents temps plein

Le saviez-vous?

AAC, en collaboration avec des agriculteurs et des experts, notamment des professeurs d'université, des étudiants de 2^e et 3^e cycle et des groupes de conservation, étudie neuf bassins hydrographiques naturels au Canada. Ces « laboratoires vivants » représentent des exploitations agricoles types et sont situés dans des régions aux prises avec des problèmes agroenvironnementaux particuliers. L'évaluation des pratiques de gestion bénéfiques à l'échelle des bassins hydrographiques permettra de déterminer les pratiques qui ont les répercussions les plus positives sur le sol, l'eau et les exploitations agricoles. Pour de plus amples renseignements, visitez le site Web www.agr.gc.ca/epbh.

Le rendement environnemental et économique à la ferme et à l'échelle des paysages: de mettre au point ou d'améliorer et d'appliquer des indicateurs agroenvironnementaux, des systèmes de quantification des émissions de gaz à effet de serre et des indicateurs économiques afin d'évaluer la durabilité de l'environnement et de l'économie dans le secteur.

L'activité de programme Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental fournit les assises nécessaires à l'innovation et à la recherche de technologies et de stratégies susceptibles d'aider le secteur à améliorer sa performance agroenvironnementale.

Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental					
Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars - montant net)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues		Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
58,8		66,4	92,9	699	686
					Écart
					(13)

- 1 Les différences au chapitre des ressources financières sont en grande partie attribuables au fait que les dépenses prévues étaient fondées sur les prévisions de Cullivons l'avenir, lesquelles ont été finalisées au cours de l'année. Par conséquent, les dépenses et les autorisations de l'activité de programme ont dû être réajustées.
- 2 Équivalents temps plein

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Renforcement de la capacité du secteur agricole et agroalimentaire à encourager la prise de décisions judiciaires sur le plan de l'environnement au sein du gouvernement et dans l'industrie	Niveau des résultats des activités d'AAC disponibles pour prendre des décisions sur les politiques et les programmes	1. Établir la valeur de base 2. Déterminer l'augmentation de la disponibilité	Objectifs atteints La valeur de base a été établie à l'aide des données provenant de l'Enquête sur la gestion agroenvironnementale de 2006. Étant donné que la valeur de base a maintenu été déterminée, l'indicateur de rendement sera modifié dans les années à venir pour qu'il tienne compte des résultats prévus.	Grâce aux découvertes soutenues, aux sciences appliquées et à l'amélioration des outils de mesure, AAC continue de fournir un savoir-faire et de l'information permettant de prendre de meilleures décisions environnementales.

Analyse du rendement

AAC a aidé le secteur à prendre des décisions grâce à des programmes d'ordre scientifique visant à améliorer la compréhension des défis et des possibilités. Le savoir-faire d'AAC vise tant les sciences fondamentales que les recherches appliquées et le transfert de technologie. Le Ministère facilite également l'établissement des priorités grâce à des outils de mesure et la production de rapports. Les plans des risques environnementaux à la ferme ont été les principaux moyens utilisés par le secteur pour intégrer des paramètres environnementaux dans les processus décisionnels.

Parmi les importantes priorités de recherche sur l'environnement cernées dans la *Stratégie pour la science et l'innovation* d'AAC, mentionnons une meilleure compréhension des rapports entre l'agriculture et l'environnement, et l'importance attachée aux questions qui se recoupent comme l'eau et l'atténuation des répercussions des changements climatiques. Pour d'autres précisions concernant les recherches d'AAC sur l'environnement, nous vous invitons à visiter l'adresse www.agr.gc.ca/scienceinnovation.

Les travaux réalisés par AAC sur les indicateurs agroenvironnementaux ont permis d'évaluer la performance environnementale du point de vue de la qualité du sol, de l'eau et de l'air de même que de la biodiversité. Grâce à l'obtention des renseignements quantifiés sur le plan scientifique glanés au sujet des rendances à la fois positives et négatives, la recherche appliquée a permis la conception de pratiques de gestion bénéfiques que le secteur pourrait adopter pour régler certains problèmes émergents.

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Section II

La présente section décrit les activités de programme d'AAC par résultat stratégique et précise les résultats prévus, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'entre eux. Elle décrit également les progrès réalisés par le Ministère à l'égard des résultats prévus et elle présente les ressources financières et humaines consacrées à chaque activité de programme. Les équivalents temps plein (ETP) prévus peuvent varier selon l'activité de programme par rapport au Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2009-2010 en raison des améliorations apportées à l'outil de prévision des ETP durant l'exercice 2009-2010. Les résultats d'AAC en ce qui a trait aux initiatives du Plan d'action économique (PAE) du Canada sont également mentionnés dans cette section.

Résultat stratégique n° 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'étude ultérieure de l'analyse du rendement, des leçons apprises et des avantages pour les Canadiens.

Activités de programme	
1.1 Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	1.2 Mesures à la ferme

Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental

Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada appuie le secteur grâce à des initiatives qui lui permettent d'adopter une approche plus systématique en gestion menant à des décisions axées sur les risques pour l'environnement et qui contribuent à cerner les mesures correctrices qui s'imposent.

Le Ministère mène des recherches fondamentales et appliquées en vue : d'améliorer les connaissances scientifiques sur les interactions entre l'agriculture et l'environnement et de relever les principaux défis environnementaux auxquels sont confrontés le Canada et ses régions; de mettre au point des pratiques agricoles durables; de valider

(en millions de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif			
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses ¹	Dépenses réelles ²
2007-2008	2008-2009	2009-2010		
(L)	Paiements de subventions pour l'évaluation de transition du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole pour l'évaluation des stocks	(0,7)	8,4	(0,1)
(L)	Subventions à l'appui du Programme de réformes des porcs reproducteurs	(9,1)	-	(12,5)
(L)	Paiements de contributions pour l'Initiative de transition du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole pour l'évaluation des stocks	-	3,7	-
(L)	Subventions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programmes provinciaux	(0,0)	(6,9)	(0,3)
(L)	Subventions à l'appui de l'indemnité pour coûts de production	353,5	8,7	(1,3)
(L)	Contributions pour la gestion des risques agricoles Gestion des risques de l'entreprise du Programme des avances de crédit prénataires	8,9	(1,9)	(2,1)
(L)	Paiements de contributions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe agricole – Agri-reliance	-	55,4	54,2
(L)	Subventions pour le Programme de démarrage d'Agri-investissement	484,4	(9,1)	(12,5)
(L)	Subventions à l'appui du Programme de réforme des porcs reproducteurs	38,0	12,0	(17,9)
(L)	Paiements de contributions pour l'Initiative de transition du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole pour l'évaluation des stocks	-	3,7	-
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Projets de politiques agricoles	4,7	0,0	-
(L)	Subventions aux offices établis conformément à la Loi sur les offices des produits agricoles	-	-	0,2
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programme canadien de stabilisation du revenu agricole	416,4	-	-
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programme canadien de stabilisation du revenu agricole	377,3	-	-
(L)	Contributions pour le Programme de démarrage d'Agri-investissement	95,8	-	-
(L)	Paiements de subventions pour le Programme d'aide aux éleveurs de bétail victimes de la sécheresse	4,4	-	-
(L)	Paiements de subventions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe causée par le nématode doré	0,5	-	-
(L)	Contributions à l'appui de l'indemnité pour coûts de production	44,7	(0,0)	-
(L)	Contributions à la transition aux programmes futurs de gestion des risques	(0,3)	(0,0)	-
(L)	Paiements de contribution par catégorie pour le repositionnement de l'industrie canadienne du bovin de boucherie	(8,9)	(0,0)	-
(L)	Paiements de contribution par catégorie pour le Programme d'aide transitoire à l'industrie	(0,1)	(0,1)	-
(L)	Paiements de contribution par catégorie pour le Programme de revenu agricole	(4,7)	(0,2)	-
(L)	Contribution au programme de redressement de l'encéphalopathie spongiforme bovine	(1,0)	(2,1)	-
TOTAL POUR LE MINISTÈRE				
2007-2008	2008-2009	2 585,7	2 649,6	2 605,2

¹ Les chiffres du Budget principal des dépenses sont tels que rapportés dans le Budget principal des dépenses 2009-2010.

² Les chiffres des dépenses réelles représentent les dépenses réelles engagées au cours de l'exercice 2009-2010, telles que déclarées dans les Comptes publics de 2009-2010. Dans certains cas, les montants autorisés non dépenses peuvent être reportés sur les exercices ultérieurs.

Les montants ont été arrondis. Les valeurs inférieures à un million de dollars sont indiquées par 0,0. En raison de l'arrondissement, il est possible que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

Postes votés et législatifs

(en millions de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libelle tronqué du poste voté ou législatif			
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses ¹	Dépenses réelles ²
1	Dépenses de fonctionnement	683,8	657,9	715,3
5	Dépenses en capital	32,5	30,3	34,0
10	Subventions et contributions	614,0	590,4	417,0
15	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autorisation au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement d'un montant ne dépassant pas en totalité et en tout temps, la somme de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme des avances de crédit printhières et de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme d'avances printhières bonifiées	-	-	0,0
20	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autorisation au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, de garantir le paiement des montants ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 140 000 000 \$ payable à l'égard des Accords de ligne de crédit à être engagés par Financement agricole Canada pour les besoins du Programme national renouvelé (2003) sur l'éthanol	-	-	0,0
22	Agence canadienne du parti mutuel – Dépenses du Programme	-	-	0,5
(L)	Pailements de contributions pour le Programme Agrl-protection	-	548,3	440,6
(L)	Pailements de contributions pour le Programme Agrl-stabilité	-	340,5	369,2
(L)	Contributions à l'appui de l'initiative d'aide à l'industrie porcine	-	-	285,8
(L)	Pailements de subventions pour le Programme Agrl-investissement	165,6	175,7	139,4
(L)	Pailements de subventions pour le Programme Agrl-stabilité	-	-	225,1
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	74,7	74,9	63,7
(L)	Pailements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	44,1	37,0	165,0
(L)	Pailements de contributions pour le Programme Agrl-investissement	1,7	17,7	20,1
(L)	Fonds pour l'aveni de la Canadian Cattlemen's Association	7,0	7,0	5,0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'Etat	3,5	4,0	-
(L)	Pailements de subventions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe agricole – Agrl-relance	0,1	1,0	54,2
(L)	Prêts garantis en vertu de la Loi canadienne sur les prêts agricoles – LCPA (autresfois nommée Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative – LPACFC)	0,7	0,0	4,0
(L)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel	(0,9)	(0,8)	(0,0)
(L)	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire – Traitement et allocation pour automobile	0,1	0,1	0,1
(L)	Remboursements de montants portés aux revenus d'exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0
(L)	Honoraires – Agence de recouvrement	0,0	0,0	0,0
(L)	Pailements de subvention par catégorie pour le Programme de revenu agricole	(1,0)	(0,3)	-
(L)	Pailements de subvention par catégorie pour le Programme d'aide transitoire à l'industrie	(0,2)	(0,3)	-
(L)	Contributions à l'appui du Programme de paiements relatifs aux céréales et oléagineux	-	-	(0,1)

Au cours de la période triennale 2007-2008 à 2009-2010, les dépenses réelles, prévues et autorisées ont oscillé entre un minimum de 2,6 milliards de dollars en 2008-2009 à un maximum de 3,5 milliards de dollars en 2007-2008.

Les autorisations totales d'AAC et les dépenses réelles totales en 2007-2008 ont été relativement plus élevées que les autres années, ce qui s'explique essentiellement par le financement dans le Budget de 2007 de 1 milliard de dollars au titre du programme de paiement des coûts de production et du programme de démarrage d'Agri-investissement (programmes d'un an).

À l'issue de l'exécution de ces programmes d'un an en 2007-2008, les dépenses autorisées et les dépenses réelles en 2008-2009 et en 2009-2010 sont revenues aux niveaux généralement nécessaires pour évaluer l'industrie. En outre, ces dépenses reflètent une moins grande nécessité de financer des programmes de gestion des risques de l'entreprise après une forte augmentation des recettes des productions végétales, essentiellement dans le secteur des céréales et des oléagineux, par rapport à 2007.

Les dépenses autorisées en 2009-2010 comportaient les crédits octroyés à l'industrie porcine pour aider ce secteur à opérer une transition en douceur compte tenu des nouveaux défis du marché, ainsi que des investissements dans le cadre du Plan d'action économique du Canada pour contribuer à la relance après la récession économique mondiale. Elles témoignent aussi des réductions attribuables aux gains d'efficacité réalisés grâce à l'Examen stratégique. Les dépenses réelles en 2009-2010 sont inférieures aux dépenses autorisées, ce qui s'explique par plusieurs facteurs, notamment la date de lancement de certains programmes. Toutefois, la majorité des crédits non dépensés devraient être reportés à des exercices ultérieurs.

Profil des dépenses

Les dépenses d'AAC varient d'une année à l'autre selon les circonstances que traverse le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels au cours d'une période donnée. Les programmes d'AAC répondent directement aux facteurs économiques et de l'industrie qui exigent le soutien de cette composante cruciale de l'économie. Bon nombre des programmes d'AAC sont d'ordre législatif (c.-à-d. qu'ils sont approuvés par le Parlement en vertu d'une loi habilitante) et les paiements qui s'y rattachent fluctuent en fonction des demandes et des exigences du secteur.

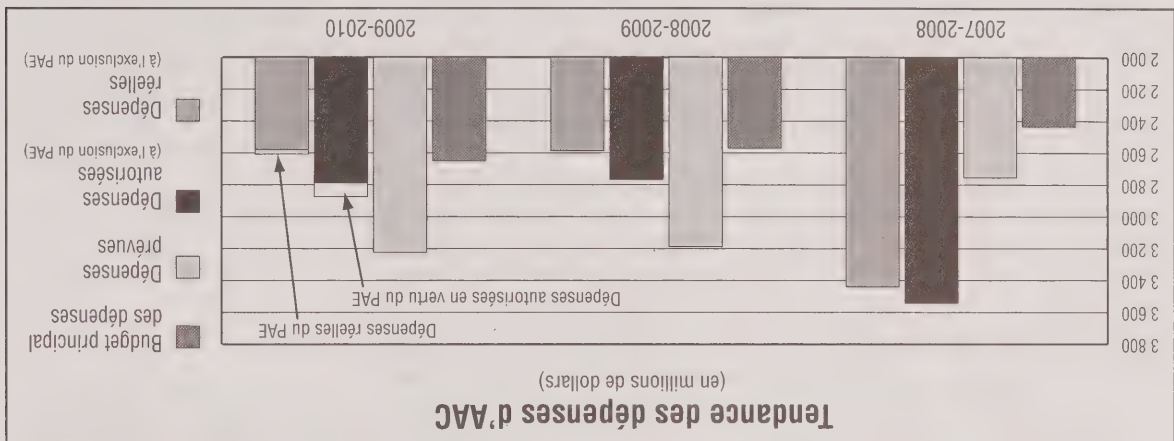
Plan d'action économique du Canada

Les plans de dépenses d'AAC ont été enrichis par des initiatives prises en vertu du Plan d'action économique (PAE) du Canada qui reconnaissent que l'industrie contribue dans une large mesure à l'économie canadienne. Près de 94 millions de dollars de fonds du PAE ont été versés à AAC en 2009-2010 pour qu'il puisse aider le secteur à saisir les nouveaux débouchés commerciaux afin d'améliorer la transformation des aliments à l'échelle nationale, aider les agriculteurs à gérer leurs coûts, améliorer l'exécution des programmes pour les agriculteurs et financer des infrastructures.

Des progrès ont été réalisés dans le cadre des initiatives du PAE à l'appui des entreprises agricoles du Canada. En engageant de tels investissements, AAC s'est assuré qu'ils étaient complémentaires des programmes du cadre *Cultivons l'avenir*. On trouvera des renseignements détaillés sur les initiatives du PAE à la section II.

Tendance des dépenses du Ministère

La figure ci-dessous illustre la tendance d'AAC dans le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, les dépenses autorisées et les dépenses réelles de 2007-2008 à 2009-2010.



Nota :

- 1 Les chiffres du Budget principal des dépenses sont les chiffres qui figurent dans le Budget principal des dépenses de chaque année respective.
- 2 Les dépenses prévues correspondent aux fonds qui figurent déjà dans les niveaux de référence du Ministère de même que les fonds approuvés dans le plan financier du gouvernement, mais qui ne font pas encore partie des niveaux de référence du Ministère, au moment de la publication du rapport respectif sur les plans et les priorités. Les dépenses prévues ne tenaient pas compte des données des budgets de 2007, 2008 ou 2009 (comme les gains d'efficacité réalisés grâce à l'examen stratégique et le nouveau financement du programme Agri-flexibilité et du programme d'amélioration de l'abattage inscrits au Budget de 2009). Ces ajustements ont été effectués par la suite et ont été pris en compte dans les dépenses totales autorisées.
- 3 Le total des autorisations concorde avec le Budget principal des dépenses et les ajustements au titre du Budget supplémentaire des dépenses et des transferts d'affectation, des rajustements des montants législatifs et des dépenses réelles équivalentes et des ajustements et des transferts internes, tels qu'ils figurent dans les Comptes publics.
- 4 Les dépenses réelles représentent les dépenses véritablement engagées pendant l'exercice visé, telles qu'elles sont déclarées dans les Comptes publics. Dans certains cas, les montants autorisés non dépenses peuvent être reportés à des exercices ultérieurs.
- 5 Budget principal des dépenses, dépenses prévues, total des autorisations et dépenses réelles totales excluent les services reçus sans frais.

Statut du risque et stratégies d'atténuation	
Les activités d'atténuation ont progressé de façon satisfaisante. La grippe H1N1 a été un catalyseur qui a permis d'accélérer la mobilisation des provinces et les activités de l'industrie visant à parer à cette pandémie. AAC a eu des rencontres régulières avec ses partenaires fédéraux, des intervenants de l'industrie et ses homologues provinciaux; les activités sont coordonnées dans l'ensemble du portefeuille agroalimentaire pour s'assurer que tous les organismes prennent part à la gestion des situations d'urgence pour le secteur.	
La mise en œuvre de l'information, de systèmes d'information ou de la gestion de l'information pourrait nuire à la capacité du Ministère de prendre de bonnes décisions en matière de politiques et de programmes, ce qui aurait par la suite une incidence sur la préparation des rapports.	Les activités d'atténuation ont progressé de manière satisfaisante. Parmi les réalisations, mentionnons : <ul style="list-style-type: none">• une formation interministérielle sur la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels;• l'adoption dans l'ensemble du Ministère de solutions de gestion des documents et des dossiers électroniques, partiellement intégrées dans les plans de continuité des activités;• la mise en œuvre de solutions de recherche perfectionnées à l'appui de l'extraction des données.
La gestion de programmes complexes dans un champ de compétences partagé comme l'agriculture, assortie d'une multiplicité de points de prestation des services et de centres de responsabilité multiples, fait en sorte qu'il est difficile pour AAC de respecter des normes de service uniformes et d'assurer l'accès uniforme aux programmes.	D'importants progrès ont été réalisés dans ce secteur. Parmi les principales activités d'atténuation, mentionnons : <ul style="list-style-type: none">• le lancement du Centre d'excellence des programmes à l'appui de la nouvelle Politique sur les paiements de transfert et l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes de subventions• des communications et des consultations avec les clients pour éclairer la conception des politiques et des programmes futurs;• le resserrage des partenariats d'affaires pour assurer la transparence et l'efficacité des programmes de subventions et contributions.
Infrastructure	Des infrastructures et des biens vêtus risquent de nuire aux principaux biens mobiliers et infrastructures physiques d'AAC, l'empêchant ainsi d'atteindre ses résultats stratégiques.
Le processus intégré de la planification des activités – technologies de l'information (TI) a permis d'atteindre des résultats opérationnels et de TI. D'importants progrès ont été réalisés également dans le regroupement des infrastructures de TI dans la région de la capitale nationale.	La capacité d'AAC de conserver des effectifs dans un milieu de travail qui est équitable, éthique, propice et sécuritaire pourrait influencer sur la réalisation des résultats stratégiques.
Le processus intégré de la planification des activités d'atténuation avancent rondement. La procédure intégrée de planification des activités – technologies de l'information (TI) a permis d'atteindre des résultats opérationnels et de TI. D'importants progrès ont été réalisés également dans le regroupement des infrastructures de TI dans la région de la capitale nationale.	La capacité d'AAC de conserver des effectifs dans un milieu de travail qui est équitable, éthique, propice et sécuritaire pourrait influencer sur la réalisation des résultats stratégiques.
Le processus intégré de la planification des activités d'atténuation avancent rondement. La procédure intégrée de planification des activités – technologies de l'information (TI) a permis d'atteindre des résultats opérationnels et de TI. D'importants progrès ont été réalisés également dans le regroupement des infrastructures de TI dans la région de la capitale nationale.	La capacité d'AAC de conserver des effectifs dans un milieu de travail qui est équitable, éthique, propice et sécuritaire pourrait influencer sur la réalisation des résultats stratégiques.
Le processus intégré de la planification des activités d'atténuation avancent rondement. La procédure intégrée de planification des activités – technologies de l'information (TI) a permis d'atteindre des résultats opérationnels et de TI. D'importants progrès ont été réalisés également dans le regroupement des infrastructures de TI dans la région de la capitale nationale.	Le processus intégré de la planification des activités d'atténuation avancent rondement. La procédure intégrée de planification des activités – technologies de l'information (TI) a permis d'atteindre des résultats opérationnels et de TI. D'importants progrès ont été réalisés également dans le regroupement des infrastructures de TI dans la région de la capitale nationale.

* Illustré par ordre de priorité de haut en bas.

Les travaux réalisés en 2009-2010 ont donné le ton aux progrès visés en 2010-2011 à propos d'une culture de gestion soucieuse des risques, notamment une formation sur les risques qui appuiera les méthodes interministérielles de gestion des risques et des possibilités.

Analyse des risques

Le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels du Canada est aussi diversifié que novateur, et il doit constamment s'adapter à une conjoncture économique incertaine, aux risques des entreprises et à l'évolution des exigences des consommateurs. En 2009-2010, AAC a mis en œuvre des initiatives dans le cadre de *Cultivons l'avenir* pour l'aider à gérer les risques auxquels font face les producteurs canadiens. Mentionnons notamment des programmes environnementaux visant à protéger et à améliorer les ressources, et à aider les agriculteurs à mieux gérer les risques environnementaux que posent les exploitations individuelles. L'ensemble actuel de programmes de GRÉ a offert aux agriculteurs la stabilité dont ils avaient besoin pour gérer leurs activités avec efficacité. Les investissements dans *Cultivons l'avenir* pour stimuler l'innovation ont contribué à établir des méthodes à plus long terme pour atténuer les risques.

D'importants progrès ont été réalisés en 2009-2010 pour assurer la stabilité du secteur, mais il existe toujours plusieurs facteurs de risque qui pourraient bien compromettre la situation concurrentielle du Canada au cours des années à venir. Parmi ces difficultés, mentionnons : la volatilité de la valeur du dollar canadien, les pressions à la hausse des coûts des facteurs de production, notamment les aliments du bétail, les engrais, le carburant et l'énergie; la concurrence internationale farouche des producteurs à plus faibles coûts de produits en vrac; l'évolution des exigences des consommateurs qui veulent des aliments sains et respectueux de l'environnement; l'urgence de détaillants mondiaux assujettis à des normes de certification privées; des obstacles à l'accès à certains marchés d'exportation en raison de la réglementation.

Pour bien appuyer le secteur à la lumière de ces difficultés, AAC a adapté ses outils et services tout au long de 2009-2010, en fonction des besoins. Le Ministère a notamment dû relever des défis exceptionnels, comme ceux auxquels a dû faire face l'industrie porcine du Canada (la force du dollar canadien, les prix records des aliments du bétail, les maladies associées au coronavirus, la hausse des coûts de l'énergie et le faible prix du porc à l'échelle internationale, ainsi que l'écllosion du virus de la grippe H1N1 au printemps 2009 ont contribué à la baisse continue des prix du porc), en plus de s'efforcer d'assurer l'accès aux marchés existants et de permettre l'accès à de nouveaux marchés des producteurs, des transformateurs et des détaillants canadiens. AAC a collaboré avec ses partenaires du portefeuille, d'autres ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour relever des défis qui avaient une incidence sur la compétitivité et la prospérité du secteur.

AAC s'occupe de cerner les principaux risques et les possibilités internes et externes afin de faciliter l'établissement des priorités et la planification intégrée des activités. De ce fait, il adopte des stratégies d'affectation des ressources en fonction des risques et d'atténuation des risques afin de réduire les risques et de favoriser la conquête de débouchés, concourant ainsi à l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère.

AAC actualise son profil des risques du Ministère et surveille régulièrement les activités d'atténuation pour faire face aux risques les plus élevés susceptibles d'entraver la réalisation des résultats stratégiques du Ministère. Le tableau qui suit donne des descriptions des principaux risques cernés dans le profil des risques du Ministère de 2008-2010 et résume le statut de ces risques et les progrès réalisés à l'égard des stratégies d'atténuation correspondantes. En 2009-2010, les risques clés ont été atténués de sorte qu'il n'y a eu aucune incidence sur l'atteinte des résultats.

La priorité d'AAC d'assurer l'excellence en gestion lui a permis de réaliser ses résultats stratégiques. En 2009-2010, le Ministère a continué d'appuyer les priorités pangouvernementales en vue d'un renouvellement de la fonction publique. Il a également assuré la prestation des services selon une démarche souple axée sur les clients. De plus, il a renforcé ses activités de gestion et de reddition de comptes, et a pris des mesures pour améliorer ses pratiques de gestion. On trouvera d'autres précisions dans le tableau qui suit.

Priorités de gestion	Type	Statut	Liens avec les résultats stratégiques
Assurer l'excellence en gestion AAC était résolu à assurer l'excellence en gestion pour mettre en œuvre les programmes de <i>Cultivons l'avenir</i> et d'autres initiatives avec efficacité et rentabilité afin de donner les meilleurs résultats possible à l'ensemble des Canadiens.	En cours	Gestion des personnes Objectifs atteints : Grâce à la planification intégrée, AAC a réussi à fixer des priorités et des stratégies sur la gestion des personnes qui appuient ses objectifs opérationnels. Ses efforts visant à faire progresser le programme de renouvellement de la fonction publique ont été jugés <i>judicieux</i> par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2009-2010. Prestation des services L'expérience de la coordination des programmes et des activités à frais partagés de <i>Cultivons l'avenir</i> a contribué à assurer la mise en œuvre efficace des nouveaux programmes et politiques, notamment les volets à frais partagés du Fonds de flexibilité pour l'agriculture (Agri-flexibilité). Gestion et reddition de comptes AAC a renforcé sa gestion et sa reddition de comptes en gérant ses activités en fonction de résultats, en assurant la gestion et le contrôle financiers et en examinant les dépenses des programmes. Le Ministère a amélioré ses pratiques de gestion lorsque des débouchés ont été cernés dans l'évaluation du CRG (voir ci-après), notamment le renforcement des vérifications internes.	Appuie directement tous les résultats stratégiques d'AAC : RS1 – Un secteur respectueux de l'environnement de manière proactive RS2 – Un secteur compétitif qui gère les risques RS3 – Un secteur innovateur Le Ministère devait adopter des pratiques, processus et systèmes de saine gestion, en particulier dans les domaines des ressources humaines et des services, pour la mise en œuvre de ses programmes, la prestation de ses services et l'atteinte de ses résultats stratégiques de manière efficiente et efficace.

Pour ce qui est de l'évaluation du CRG de 2009-2010, les observations du SCT sur la capacité de gestion d'AAC ont été très positives. Au total, dans les 12 domaines de gestion par rapport auxquels AAC a été évalué, le Ministère a reçu cinq évaluations *très positives* et sept évaluations *acceptables*. Le SCT a également constaté que, durant la période visée par le CRG de 2009-2010, AAC avait continué de se livrer à de nombreuses activités sur les politiques et les programmes, en particulier la mise en œuvre des nouveaux programmes non liés à la GRÉ de *Cultivons l'avenir* et des initiatives prises dans le cadre du Budget de 2009 (Plan d'action économique du Canada), y compris le Fonds de flexibilité pour l'agriculture (Agri-flexibilité) échelonné sur cinq ans et doté d'un budget de 500 millions de dollars. Le SCT a fait observer que, « dans l'ensemble, le Ministère a su faire face à une lourde charge de travail tout en se concentrant sur ses priorités de gestion ».

En 2009-2010, AAC a collaboré avec les gouvernements provinciaux et territoriaux à la mise en place du cadre politique *Cultivons l'avenir* (www.agric.gc.ca/cultivonslavenir/), qui comprend les ensembles complets des programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et les programmes non liés à la GRE qui stimulent la compétitivité du secteur par l'innovation, le développement des marchés internationaux et les systèmes de surveillance de la salubrité, de la biosécurité et de la traçabilité des aliments. Alors que l'ensemble des programmes de GRE a été lancé le 1^{er} avril 2008, la mise en œuvre d'autres programmes de *Cultivons l'avenir* a débuté le 1^{er} avril 2009. Les programmes non liés à la GRE sont réalisés et financés par le gouvernement fédéral ou ils reposent sur une formule de partage des coûts et sont essentiellement exécutés par les provinces et les territoires.

Outre les travaux en cours dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, AAC a mis en œuvre d'importantes initiatives en 2009-2010 en vertu du Plan d'action économique (PAE) du Canada afin d'aider le secteur et l'économie du Canada à se remettre du fléchissement de l'activité économique mondiale. On trouvera d'autres précisions sur les initiatives du PAE à la section II du présent rapport.

Le tableau qui suit renferme d'autres renseignements sur les priorités opérationnelles du Ministère.

Priorités opérationnelles		Type	Statut	Liens avec les résultats stratégiques
Mise en œuvre de <i>Cultivons l'avenir</i> L'atteinte d'objectifs communs. territoriaux à travailler en partenariat à administrations provinciales et gouvernement fédéral ainsi que les d'une durée de cinq ans, autorise le l'accord-cadre <i>Cultivons l'avenir</i> , programmes dans divers domaines, En prévoyant le lancement de proactive. tout en gérant les risques de manière à respecter les priorités de la société à devenir plus compétitif et innovateur secteur agricole et agroalimentaire au Canada. Il est conçu afin d'aider le fédéraux, provinciaux et territoriaux cile qui régit les programmes agricoles <i>Cultivons l'avenir</i> est l'accord-cadre	En cours	Objectifs atteints :	Des négociations sur des ententes traçabilité des aliments. la salubrité, la biosécurité et la les marchés internationaux ainsi que l'amélioration de la réglementation, des entreprises, l'environnement, la GRE dont le but est d'améliorer la compétitivité du secteur en étant axés sur l'innovation, le développement <i>Cultivons l'avenir</i> englobe les ensembles	Appuie directement tous les résultats stratégiques d'AAC : RS1 – Un secteur respectueux de l'environnement RS2 – Un secteur compétitif qui gère les risques de manière proactive RS3 – Un secteur innovateur Les programmes d'innovation de <i>Cultivons l'avenir</i> relèvent essentiellement de l'activité de programme (AP) 3.1, Sciences, innovation et adoption. Ils ont pour but d'accélérer le rythme de l'innovation dans le secteur en apportant leur soutien tout le long du continuum de l'innovation – depuis la découverte jusqu'au marché. Des progrès ont été réalisés vers un secteur compétitif grâce aux travaux réalisés en vertu de l'AP 2.3, Développement du commerce et des marchés.
Respect d'autres priorités du gouvernement du Canada Pour le gouvernement du Canada, il est important que le secteur agricole et agroalimentaire soit compétitif. C'est pourquoi un certain nombre d'initiatives clés visant cet objectif se greffent aux programmes de <i>Cultivons l'avenir</i> .	En cours	Objectifs atteints :	En 2009-2010, AAC a stimulé la compétitivité du secteur en engageant des investissements soutenus dans les sciences et la recherche pour s'assurer que le secteur bénéficie d'une capacité accrue pour écoulér des produits novateurs sur le marché. AAC continuera de faire passer les agriculteurs avant tout en étudiant des moyens nouveaux et novateurs de promouvoir les produits agricoles et agroalimentaires canadiens au Canada et à l'étranger. AAC a soutenu le secteur des carburants renouvelables au Canada en assurant la croissance de la consommation d'éthanol et de biodiesel et en favorisant la participation des agriculteurs à l'évolution de ce secteur.	Appuie directement tous les résultats stratégiques d'AAC : RS1 – Un secteur respectueux de l'environnement RS2 – Un secteur compétitif qui gère les risques de manière proactive RS3 – Un secteur innovateur Pour les investissements dans les sciences, AAC continue de se cristalliser sur les sept priorités mentionnées dans sa <i>Stratégie pour la science et l'innovation</i> , qui appuient chacun des résultats stratégiques. En raison d'une compétitivité nettement plus féroce sur le marché international, il est essentiel de déployer des efforts pour diversifier et élargir les marchés par des initiatives et des programmes, comme les accords bilatéraux et régionaux de libre-échange, l'accès aux marchés, la capacité de recherche, la défense des intérêts, le règlement des différends commerciaux et la promotion des exportations. L'initiative pour un investissement éconagrique dans les biocarburants (IIEB) appuie directement l'AP 3.1, Sciences, innovation et adoption. Elle aide à accroître la participation des agriculteurs à l'industrie des biocarburants et contribue à la cible que s'est fixée le gouvernement en matière de biocarburants dans les carburants de transport. L'IIEB est menée conjointement avec le programme écoENFRGIC de Ressources naturelles Canada.

(en millions de dollars – montant net)

Ensemble du Ministère										
Total des dépenses du Ministère	2 585,0	s/o	3 243,9	s/o	2 616,9	Total des dépenses réelles ⁵				
							2009-2010			
								Total des autorisations ⁴		
									Dépenses prévues ³	
										Budget principal des dépenses ²
Total partiel des dépenses prévues (net)	2 585,7	2 649,6	3 223,4	2 883,6	2 605,2					
Moins : revenus non disponibles	58,4	s/o	34,4	s/o	53,6					
Plus : coût des services reçus sans frais ⁶	57,7	s/o	54,9	s/o	65,2					
Total des dépenses du Ministère	2 585,0	s/o	3 243,9	s/o	2 616,9					

1 Consulter les RMI antérieures d'AAC pour obtenir des données financières détaillées relatives à 2008-2009. Toute comparaison historique selon l'activité de programme est impossible, car les dépenses réelles 2008-2009 d'AAC ne sont pas disponibles selon la structure actuelle des activités de programme étant donné que les codes financiers pour cette année-là ne permettent pas de faire concorder les données entre les activités de programme antérieures et actuelles. Le traitement de l'activité du programme Services internes compromet encore plus la comparaison des dépenses réelles avec les années antérieures, selon l'activité de programme. À compter du cycle de préparation du budget des dépenses principal de 2009-2010, les ressources des services internes sont affichées séparément des autres activités de programme, et ne sont plus réparées entre les activités de programme restant, comme c'était le cas du budget principal des années antérieures. Pour une explication des écarts dans les dépenses totales du Ministère, consulter la rubrique du profil des dépenses du présent rapport.

2 Les chiffres relatifs au Budget principal des dépenses sont ceux qui figurent dans le Budget principal des dépenses de 2009-2010.

3 Les chiffres relatifs aux dépenses prévues sont ceux qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010, même si le tableau mentionne la portion des revenus non disponibles des dépenses prévues séparément au lieu de l'inclure dans le montant de chaque activité de programme. Les dépenses prévues retiennent les fonds déjà pris en compte dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que les montants qui doivent être autorisés par le Budget principal des dépenses et qui figurent dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles englobent également des rajustements qui se chiffrent à 573,8 millions de dollars pour le financement approuvé dans le plan financier du gouvernement, mais ne figurant pas encore dans les niveaux de référence du Ministère.

4 Le total des autorisations représente le Budget principal des dépenses de 2009-2010 plus un total net de 234,0 millions de dollars de rajustements qui se composent ainsi : Budget supplémentaire des dépenses et transferts d'affectations reçus durant l'exercice 2009-2010, de même que les rajustements des montants réglementaires afin qu'ils correspondent aux dépenses réelles, aux rajustements et aux transferts internes tels qu'ils sont inclus dans les Comptes publics de 2009-2010.

5 Les chiffres relatifs aux dépenses réelles représentent les dépenses engagées au cours de l'exercice 2009-2010, telles qu'elles figurent dans les Comptes publics de 2009-2010. Dans certains cas, lorsque les montants autorisés n'ont pas été dépensés, ils peuvent être reportés sur de futurs exercices.

6 Parmi le coût des services reçus sans frais, mentionnons les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et les dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (à l'exception des fonds renouvelables), l'assurance contre les accidents du travail fournie par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et les services fournis par Justice Canada.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-dessus ont été arrondis, aussi se peut-il que la somme des chiffres ne corresponde pas toujours aux totaux indiqués.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

La compétitivité, l'innovation et l'adaptation sont des éléments essentiels qui garantissent la rentabilité à long terme du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Ces éléments se reflétaient dans les priorités d'AAC en 2009-2010 dont l'objectif était de permettre aux producteurs et aux entreprises d'acquiescer un avantage concurrentiel durable.

AAC a aidé le secteur à cerner les tendances émergentes et à y réagir avant les concurrents du Canada, et a procuré au secteur les outils dont il a besoin pour abaisser ses coûts et conquérir des marchés de plus grande valeur. Le Ministère a également engagé des investissements dans ce qui suit : les systèmes de salubrité, de biosécurité et de traçabilité des aliments pour protéger les Canadiens contre les incidents liés à la salubrité des aliments et s'assurer que les partenaires commerciaux font entièrement confiance aux produits canadiens; le développement des entreprises et le perfectionnement des compétences pour s'assurer que les agroentreprises disposent des outils dont elles ont besoin pour être concurrentielles; la recherche scientifique pour favoriser une collaboration plus étroite entre le gouvernement et l'industrie en concevant des produits et des procédés nouveaux et à la fine pointe du progrès.

Résultat stratégique n° 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement en 2009-2010
Hausse de la valeur ajoutée nette de l'agriculture (la valeur ajoutée est une mesure de Statistique Canada du PIB à valeur ajoutée du Canada).	7 % d'ici au 31 mars 2014 par rapport à l'année de référence 2009	En progressant vers le but de cette activité de programme au bout de quatre ans, AAC respecte ou dépasse même ses objectifs aux niveaux de la sous-activité de programme (SAP) et de la sous-sous-activité de programme (SSAP). Consulter l'Analyse du rendement à la section II du présent rapport pour obtenir une description des progrès à ces niveaux inférieurs.
Augmentation en pourcentage des activités de mise au point de produits alimentaires et d'autres produits et services issus de l'agriculture mesurée par 1) les recettes tirées des bioproduits et les dépenses de recherche et développement (R-D) du secteur privé dans le secteur agroalimentaire mesurées par les secteurs de la transformation des aliments et des bioproduits et 2) le pourcentage d'augmentation des dépenses de R-D du secteur privé dans le secteur agroalimentaire mesuré par les secteurs de la transformation des aliments et des bioproduits (le pourcentage reflète une hausse réelle, après rajustement en fonction de l'inflation).	10 % d'ici au 31 mars 2014 par rapport à l'année de référence 2006	En progressant vers le but de cette activité de programme au bout de quatre ans, AAC respecte ou dépasse même ses objectifs aux niveaux de la SAP et de la SSAP. Consulter l'Analyse du rendement à la section II du présent rapport pour obtenir une description des progrès à ces niveaux inférieurs.

(en millions de dollars – montant net)

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 ¹	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	2009-2010	
Sciences, innovation et adoption		316,1	322,3	354,9	275,7		
Développement de l'agroentrepreneuse		38,8	45,0	81,4	48,6		
Développement des régions rurales et développement des coopératives		20,8	21,0	24,9	22,0		
Agence canadienne du parti mutuel		(0,0)	(0,0)	4,9	0,7		
Total du R53		375,7	388,3	466,2	347,0		

(en millions de dollars – montant net)

AP 4.1 : Services internes (appuie tous les résultats stratégiques)						
Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 ¹	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	2009-2010
Services internes		282,1	287,6	362,4	357,9	
Total de l'AP 4.1		282,1	287,6	362,4	357,9	

(en millions de dollars – montant net)

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 ¹	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	2009-2010	
						Harmonisation avec le résultat visé par le gouvernement du Canada	
						Un environnement propre et sain	Total du RS1
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental		58,3	58,8	66,4	92,9		
Mesures à la ferme		120,9	121,7	146,8	85,0		
							179,2
							180,6
							213,2
							178,0

Résultat stratégique n° 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels concurrentiel qui gère les risques de manière proactive			
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement en 2009-2010	
Hausse de la contribution du secteur agricole et agroalimentaire au produit intérieur brut (PIB)*, en dollars constants (dollars de 2002)**	10 % d'ici au 31 mars 2013 par rapport à l'année de référence 2009	Cetle portion du PIB d'Agriculture et Agroalimentaire* a augmenté en 2009 pour passer de 42,5 à 43,8 milliards de dollars. Le secteur de la transformation des aliments est resté relativement stable, à hauteur de 23,7 milliards de dollars. La contribution de l'agriculture primaire a augmenté de 6 % pour atteindre 20,1 milliards de dollars ou 1,7 % du PIB en 2009.	

* Comprend l'agriculture primaire et la transformation des aliments, des boissons et du tabac, notamment des produits de la mer, qui sont pertinents au présent résultat stratégique.

** Lorsque l'indicateur et les objectifs ont été définis en 2008, l'année de référence pour exprimer le PIB en prix constants et pour d'autres indicateurs était 1997, conformément au RPP 2009-2010. Depuis, l'année de référence pour exprimer le PIB en prix constants est 2002.

(en millions de dollars – montant net)

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 ¹	Budget principal des dépenses ²	Dépenses prévues ³	Total des autorisations ⁴	Dépenses réelles ⁵	2009-2010	
						Harmonisation avec le résultat visé par le gouvernement du Canada	
						Gestion des risques de l'entreprise	Total du RS2
Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments		140,5	140,6	126,2	98,1		
Développement du commerce et des marchés		96,8	97,5	127,6	100,5		
Facilitation de l'efficacité de la réglementation		37,9	37,9	26,1	12,5		
Conseil des produits agricoles du Canada		2,7	2,7	3,2	3,0		
							1 812,5
							2 367,0
							1 841,8
							1 722,2

Sommaire du rendement

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars – montant net)

Dépenses prévues	3 223,4	Total des autorisations	2 883,6	Dépenses réelles	2 605,2
------------------	---------	-------------------------	---------	------------------	---------

On constate une réduction globale entre les dépenses prévues et le total des autorisations qui résulte essentiellement d'une réduction du besoin de financement du programme de gestion des risques de l'entreprise attribuable à une forte hausse des recettes des productions végétales, en particulier dans le secteur des céréales et des oléagineux. Les écarts entre le total des autorisations et les dépenses réelles résultent principalement du ralentissement économique mondial, de la demande annulée en fonds de programmes pluriannuels ainsi que du moment de la mise en oeuvre de nouveaux programmes. La majeure partie des fonds non dépensés devraient être reportés à des exercices ultérieurs.

Ressources humaines 2009-2010 (ETP*)

Prévus	6 403	Réels ¹	6 280	Écart ²	(123)
--------	-------	--------------------	-------	--------------------	-------

* Équivalents temps plein

¹ Équivalents temps plein – Il s'agit uniquement des ETP financés à même les crédits votés du Ministère. Outre les ETP réels (6 280), 53 ETP ont été employés par AAC pour mener des recherches financées dans le cadre d'ententes de recherche concertée conclues avec des partenaires de l'industrie et 21 ETP ont été financés par d'autres ministères.

De plus, 438 ETP ont été employés comme étudiants.

² La baisse ministérielle globale de 123 ETP résulte principalement de l'élimination naturelle des effectifs et du transfert du programme Agri-stabilité du gouvernement fédéral à la Colombie-Britannique et à la Saskatchewan, une initiative prise dans le cadre du Plan d'action économique du Canada et analysée à la section II.

Résultat stratégique n° 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le rendement de ce résultat stratégique est mesuré par un ensemble d'indices agroenvironnementaux. Les indices mentionnés ci-après mesurent les progrès associés au rendement agroenvironnemental réalisés dans chacun des quatre domaines clés que sont les sols, les ressources en eau, l'air et la biodiversité. Échelle des indices : 0-20 = Inacceptable; 21-40 = Médiocre; 41-60 = Moyen; 61-80 = Bien; et 81-100 = Souhaitable. Une cible de 81-100, assortie d'une tendance à la stabilité (nouvelle valeur de l'indice = +/- 2 ou moins) ou à la hausse, constitue la valeur souhaitée pour le rendement du secteur. Les indices sont calculés sur une période de cinq ans qui coïncide avec le Recensement de l'agriculture et les résultats actuels reposent sur les données de 2006 publiées en 2010 dans *L'agriculture écologiquement durable au Canada : Série sur les indicateurs agroenvironnementaux – Rapport n° 3* (www.agric.gc.ca/pna/sa).

Les tendances à long terme correspondent aux changements survenus entre 1981 et 2006 et les tendances à court terme correspondent aux changements apportés entre 2001 et 2006.

Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement en 2009-2010	
Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité du sol	81 d'ici au 31 mars 2030	L'indice de qualité du sol était de 77 (soit dans la fourchette <i>Bien</i>) et a affiché une tendance à l'amélioration à long terme (+11) et à court terme (+3). Ce résultat est attribuable à l'adoption d'agricultures et des pratiques de conservation et de travail du sol sans labour, à l'augmentation des cultures fourragères et à l'utilisation réduite des jachères.	81 d'ici au 31 mars 2030	L'indice de qualité de l'eau était de 78 (soit dans la fourchette <i>Bien</i>) et a affiché une tendance à la baisse à long terme (-16) et à court terme (-7). Ce résultat s'explique par l'augmentation globale des nutriments supplémentaires attribuables à l'augmentation des terres agricoles qui ont fait l'objet d'un travail du sol. Nota : Les conditions climatiques en 2001 ont entraîné une amélioration du rendement cette année-là par rapport à celui de 1996.	81 d'ici au 31 mars 2030
Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité de l'air	81 d'ici au 31 mars 2030	L'indice de qualité de l'air était de 63 (soit dans la fourchette <i>Bien</i>) et a affiché une tendance à la hausse à long terme (+8) et à court terme (+2). Ce résultat est attribuable à l'adoption d'agricultures et des pratiques de conservation et de travail du sol sans labour, à l'augmentation des cultures fourragères et des cultures de couverture permanentes et à l'utilisation réduite des jachères.	81 d'ici au 31 mars 2030	L'indice de la biodiversité était de 49 (soit dans la fourchette <i>Moyen</i>) l'indice agroenvironnemental, ce qui révèle une tendance à la stabilité (+1). (Dans cette case, la tendance correspond à la période comprise entre 1996 et 2006, les seules années prises en compte par cet indice.)	81 d'ici au 31 mars 2030
Indice agroenvironnemental – Qualité de la biodiversité	81 d'ici au 31 mars 2030	L'indice de la biodiversité était de 49 (soit dans la fourchette <i>Moyen</i>) l'indice agroenvironnemental, ce qui révèle une tendance à la stabilité (+1). (Dans cette case, la tendance correspond à la période comprise entre 1996 et 2006, les seules années prises en compte par cet indice.)	81 d'ici au 31 mars 2030		

Nota : L'indice agroenvironnemental de qualité de la biodiversité repose sur un seul indicateur agroenvironnemental (changement relatif à la disponibilité d'habitats fauniques sur les terres agricoles).

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP)

Résultats stratégiques

Pour qu'AAC s'acquitte de son mandat et compte vraiment pour les Canadiens, ses politiques et ses programmes sont conçus pour atteindre les trois résultats stratégiques (RS) suivants :

RS 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

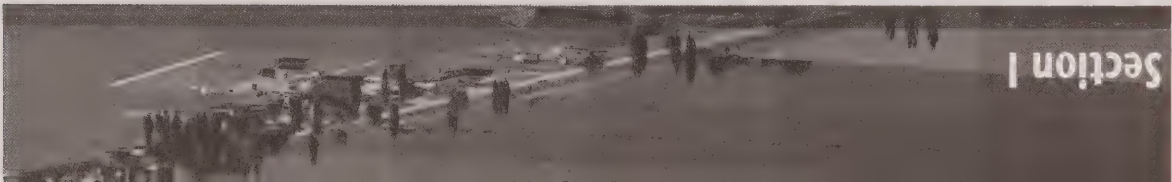
Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

RS 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité dépend de notre aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, la capacité d'adaptation et le développement des marchés, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribue directement à la stabilité et à la prospérité économiques des producteurs canadiens et accentue la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

RS 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que de systèmes, de procédés et de technologies axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion dans le secteur, pour que celui-ci puisse saisir les débouchés et gérer le changement. L'innovation est l'amélioration constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.



Aperçu du Ministère

Raison d'être

Le ministère canadien de l'Agriculture a vu le jour en 1868 – un an après la Confédération – en raison de l'importance de l'agriculture pour le développement économique, social et culturel du Canada. Aujourd'hui, le Ministère veille à ce que le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels demeure concurrentiel sur les marchés national et international, le secteur et l'économie canadienne dans son ensemble pouvant ainsi profiter des retombées économiques. Grâce à ses travaux, le Ministère s'emploie à aider le secteur à maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en assurant le respect de l'environnement ainsi que la salubrité et la sécurité des approvisionnements alimentaires du Canada.

Responsabilités

AAC fournit des renseignements, mène des recherches et conçoit des technologies en plus d'élaborer des politiques et des programmes qui aident le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à être plus respectueux de l'environnement et concurrentiel sur les marchés national et international, à gérer les risques et à innover. Les activités du Ministère s'étendent des agriculteurs aux consommateurs, des exploitations agricoles aux marchés mondiaux, en passant par toutes les phases de la production, de la transformation et de la mise en marché des produits agricoles et agroalimentaires.

Le mandat d'AAC repose sur la Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Le ministre est aussi responsable de l'administration de plusieurs autres lois, notamment la Loi canadienne sur les prêts agricoles. On trouvera une liste de ces lois à l'adresse suivante : www.agr.gc.ca/lois.

Le Ministère est chargé d'assurer une collaboration entre les organismes qui relèvent du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, ce qui signifie l'élaboration cohérente de politiques et de programmes et une coopération fructueuse qui permettra de relever les défis qui touchent l'ensemble du portefeuille. Parmi les autres organismes qui relèvent du portefeuille, mentionnons la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada, la Commission de révision agricole du Canada et le Conseil des produits agricoles du Canada. Pour de plus amples renseignements sur ces organismes, visitez le site www.agr.gc.ca/portefeuille. AAC est également responsable de l'Agence canadienne du parti mutuel, organisme de service spécial qui réglemente et supervise les activités de parti mutuel menées sur les courses de chevaux aux hippodromes du Canada.

AAC assume le leadership quant aux politiques et programmes ruraux du fédéral, dont il assure la coordination grâce au Partenariat rural du Canada, et il appuie les coopératives qui promeuvent la croissance économique et le développement social de la société canadienne. Grâce à l'activité de programme Développement des régions rurales et développement des coopératives, AAC coordonne les politiques du gouvernement dont le but est d'assurer le développement économique et social et le renouvellement du Canada rural. Cette activité de programme facilite également la création de coopératives qui aident les Canadiens et les collectivités à saisir les débouchés économiques.

Le Ministère appuie également le ministre dans son rôle de la Commission canadienne du blé.

aux négociations sur l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce. Dans la réalisation de ce plan d'action international, le gouvernement a continué d'appuyer sans réserve la gestion de l'offre. Nous avons continué de défendre les secteurs à vocation exportatrice, en nous assurant que nos partenaires commerciaux respectent les méthodes de commerce fondées sur des critères scientifiques.

Pour permettre au secteur agricole de croître et d'être concurrentiel, AAC a lancé la *Stratégie pour la science et l'innovation*, laquelle vise sept grands buts et le renforcement de la collaboration avec l'industrie et le milieu universitaire.

En ma qualité de ministre, je suis heureux que les organisations partenaires du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire partagent mon engagement indéfectible à vouloir assurer le succès de ce secteur. Grâce à leur collaboration, elles me permettent de répondre aux besoins du secteur avec efficacité et rentabilité. Je sais que je peux toujours compter sur leur appui pour relever les défis qui se présentent à ce secteur, tout en l'aidant à croître et à devenir plus rentable.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé,



L'honorable Gerry Ritz, C.P., député

Message du ministre

Les familles agricoles travailleuses du Canada sont l'épine dorsale du pays, de l'économie ainsi que de la santé et du bien-être des Canadiens. Le secteur canadien de l'agriculture et de l'alimentaire contribue grandement au produit intérieur brut et procure des emplois en plus d'en créer. En 2009, il a contribué près de 40 milliards de dollars au commerce et 8,5 milliards de dollars à l'excédent commercial. Dans le sillage du fléchissement de l'activité économique mondiale, l'agriculture continue d'être une puissante force de relance de l'économie d'un bout à l'autre du Canada.

L'année 2009-2010 a été difficile pour nos agriculteurs, et je suis fier du travail sans relâche accompli pour le secteur par le gouvernement, par Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et par les organisations du portefeuille, qui ont collaboré étroitement avec l'industrie et avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Nous avons lancé des programmes flexibles et dynamiques en vertu du cadre *Cultivons l'avenir*, pour aider nos agriculteurs à conquérir de nouveaux marchés, à gérer les risques de l'entreprise, à prendre des mesures concernant l'environnement et la salubrité des aliments et à innover davantage grâce à la collaboration de grandes sciences.

Nous avons aidé les agriculteurs et les transformateurs à braver la tempête économique en engageant des investissements dans le cadre du Plan d'action économique (PAE) du Canada afin d'assurer la compétitivité du secteur de l'élevage et de la transformation, de bâtir un système national de traçabilité du bétail, de promouvoir l'image de marque des denrées alimentaires canadiennes sur la scène internationale et de permettre à tous les agriculteurs, y compris les débutants, d'obtenir des prêts d'environ 1 milliard de dollars sur une période de cinq ans. Nous avons également collaboré avec les éleveurs de porcs du Canada pour aider cette industrie à se rebâtir.

à l'échelle du pays.

Les agriculteurs et les transformateurs d'aliments du

Canada exportent près de la moitié de leur production; nous avons donc travaillé d'arrache-pied avec l'industrie pour encourager un plus grand nombre d'acheteurs à se procurer nos produits sur les principaux marchés du monde entier, notamment en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Asie et en Russie. Nous avons optimisé ces efforts en créant le nouveau Secrétariat d'accès aux marchés, afin d'assurer une démarche coordonnée avec les provinces, les territoires et l'industrie pour répondre rapidement aux besoins urgents en matière d'accès aux marchés, comme les échanges de canola et de porc avec la Chine.

Le Canada a poursuivi sa quête de meilleures perspectives d'accès aux marchés pour les producteurs agricoles, les transformateurs et les exportateurs en promouvant un programme commercial régional et bilatéral dynamique, notamment le lancement d'importantes négociations avec l'un de nos principaux partenaires commerciaux, l'Union européenne. À l'échelle multilatérale, le Canada n'a pas relâché ses efforts en vue d'uniformiser les règles du jeu internationales et de multiplier les débouchés grâce

L'honorable Gerry Ritz



Résultat stratégique n° 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture,

de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.....	34
Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption	34
Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentrepreneuriat	36
Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives. . .	38
Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel	41
Plan d'action économique du Canada	42
Activité de programme 4.1 : Services internes	49
Section III : Information supplémentaire	51
Points saillants financiers.....	51
Liste des tableaux d'information supplémentaire.....	52

Table des matières

1	Message du ministre
3	Section I : Aperçu du Ministère

3	Raison d'être
3	Responsabilités
4	Résultats stratégiques et architecture de programme (AAP)
6	Sommaire du rendement
9	Contribution des priorités aux résultats stratégiques
12	Analyse des risques
14	Profil des dépenses
16	Postes votés et législatifs

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

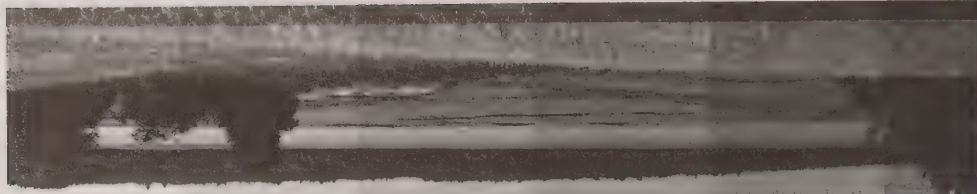
19	Résultat stratégique n° 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement
19	Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental
21	Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme

23	Résultat stratégique n° 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive
23	Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise
25	Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments
27	Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés
30	Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation
32	Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada

**Agriculture et
Agroalimentaire Canada**

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement



Canada

**Agriculture et
Agroalimentaire Canada**
Agri-Food Canada
**Agriculture and
Agri-Food Canada**



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'Etat). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'Etat et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



Assisted Human Reproduction Canada

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Assisted Human Reproduction Canada
2009–10 Departmental Performance Report

Table of Contents

Minister's Message.....	3
President's Message	4
Health Portfolio Overview	5
Section 1: Departmental Overview.....	6
1.1 Summary Information	7
Raison d'être.....	7
Responsibilities.....	7
Strategic Outcome	8
Program Activity Architecture	8
1.2 Summary of Performance.....	8
Financial Resources.....	8
Human Resources	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	11
Risk Analysis.....	12
Expenditure Profile.....	13
Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	15
2.1 Strategic Outcome: Protection and Promotion of the Health and Safety of Canadians against the Risks Associated with Assisted Human Reproduction Technologies.....	16
2.1.1 Program Activity: Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies	16
Program Activity Summary.....	16
Performance Analysis.....	17
Lessons Learned	19
Benefits for Canadians	20
2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies.....	20
Program Activity Summary.....	20
Performance Analysis.....	21
Lessons Learned	22
Benefits for Canadians	23
2.1.3 Program Activity: Internal Services.....	23
Section 3: Supplementary Information.....	25
3.1 Financial Highlights	26
3.2 List of Supplementary Information Tables	27

Minister's Message

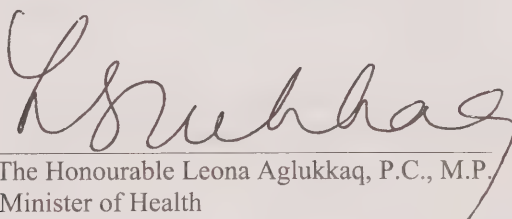


I am pleased to present the 2009 –10 Departmental Performance Report for Assisted Human Reproduction Canada (AHRC), which presents the Agency's progress in furthering its mandate of protecting and promoting the health and safety of Canadians in relation to reproductive technologies.

The issues and impacts in this area are of great importance to Canadians, and to people around the world. The Government of Canada decided, out of respect to the Court, not to pre-publish regulations while constitutional issues relating to the *Assisted Human Reproduction Act* are before the Supreme Court of Canada.

The Agency continues its enforcement activities of those provisions of the Act which are in force. It continues to monitor compliance with the Act and to respond to allegations of contraventions by taking appropriate action. While further regulations await release, AHRC has prepared the systems and processes required to establish a licensing framework and continues to promote the health and safety of Canadians who use reproductive technologies to build their families. AHRC continued to do extensive education and outreach as well as to build networks with stakeholders involved in assisted human reproduction, both across Canada and around the world. This outreach increases the inclusion of, and gives voice to, all Canadians with an interest in this issue.

I thank the Board of AHRC for their continued engagement in this important work.

A handwritten signature in dark ink, reading "Leona Aglukkaq". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

The Honourable Leona Aglukkaq, P.C., M.P.
Minister of Health

President's Message

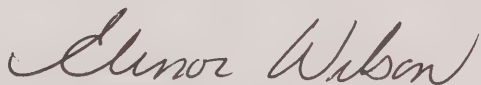
Continued developments in the field of assisted human reproduction (AHR) underline the importance of Assisted Human Reproduction Canada's (AHRC) role in protecting and promoting the health, safety, dignity and rights of Canadians who use, or are born of, assisted human reproduction technologies.

This Departmental Performance Report for 2009-10 demonstrates the Agency's continued diligence and commitment to these responsibilities.

Under its compliance and enforcement mandate, the Agency continued to promote compliance with the *Assisted Human Reproduction Act* (the "Act") and its regulations. In addition, the Agency focused on monitoring developments in the field and formalizing its process for responding to complaints brought to its attention about possible violations of the Act and regulations. Appropriate enforcement actions were taken as necessary to promote and achieve compliance. As we await the release of further regulations of the Act, the Agency continues to engage stakeholders proactively for education or information on the implications and requirements of the Act, to provide reliable information on assisted human reproduction to Canadians and to seek the perspectives of patient groups and health professionals in the field.

Under the direction of the Board of Directors, the Agency completed many key activities in support of its mandate including: the development of the 2009 Inventory of Health Surveillance Databases to assist policy makers and health practitioners to gauge the safety and effectiveness of various AHR options; the inclusion of questions related to the incidence of infertility among the Canadian population in the Statistics Canada 2009 Canadian Community Health Survey; and the sponsoring of a symposium on oncofertility in Canada to support the establishment of new networks among researchers, medical practitioners and patient advocates to encourage further research in this field. As well, the Agency gathered researchers, clinicians and infertility experts at the first Scientific Roundtable on the Prevention of Multiple Births Associated with Infertility Treatments to explore the challenges associated with multiple births related to AHR. These efforts culminated in the development of a Canadian framework. Much of this work was informed by the Agency's Science Advisory Panel as well as AHRC policy analysts and research experts.

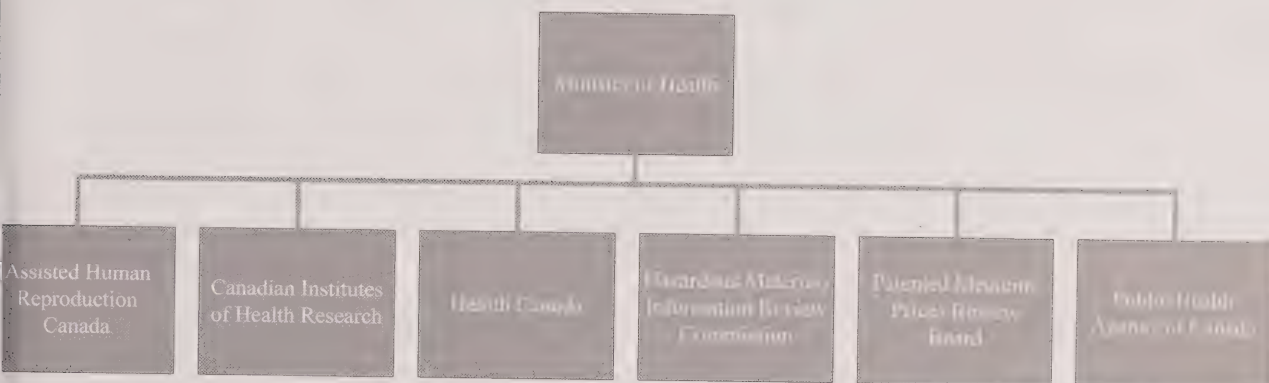
I remain confident that the Agency will continue to build upon these achievements and strengthen its capacity as we move forward.



Dr. Elinor Wilson, President
Assisted Human Reproduction Canada

Health Portfolio Overview

The Minister of Health is responsible for maintaining and improving the health of Canadians. These efforts are supported by the Health Portfolio, which includes Health Canada, the Public Health Agency of Canada, the Canadian Institutes of Health Research, the Hazardous Materials Information Review Commission, the Patented Medicine Prices Review Board and Assisted Human Reproduction Canada. Each member of the Portfolio prepares its own Report on Plans and Priorities.



SECTION 1: AGENCY OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) was established under the authority of the *Assisted Human Reproduction Act* (AHR Act). The Act seeks to protect and promote the health, safety, dignity and rights of those who use assisted human reproduction (AHR) technologies; prohibits unacceptable activities such as human cloning and commercialization of human reproductive capabilities, and places controls over AHR-related research. The Agency is responsible for issuing and reviewing licences, developing and managing a health reporting information registry, establishing a health surveillance system, and carrying out inspections and compliance and enforcement activities related to activities controlled under the Act. The Agency is also a centre of expertise and a focal point of AHR information for policy makers, health professionals and all Canadians.

Responsibilities

Responsibilities

Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) is the federal regulatory agency responsible for protecting and promoting the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproduction technologies.

AHRC is also responsible for fostering an environment in which ethical principles are applied in all matters relating to assisted human reproduction, while allowing scientific advances that benefit Canadians.

AHRC's mandate and responsibilities are set out in the AHR Act. The Agency's key responsibilities include:

- implementing and administering the licensing framework for controlled activities, including AHR procedures and related research;
- developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and its regulations;
- developing and maintaining a national Personal Health Information Registry (PHIR) on AHR that can become a key component of a more comprehensive AHR health surveillance strategy;
- becoming a centre of expertise on AHR by collecting and disseminating public information;
- communicating with and engaging stakeholders on AHR issues; and
- advising the Minister of Health on AHR issues.

Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture (PAA)

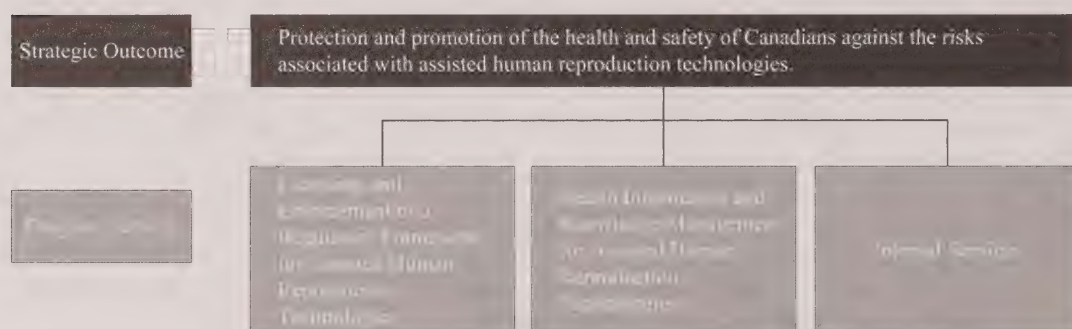
Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Agency aims to achieve the following strategic outcome:

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.

Program Activity Architecture

The chart below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's complete framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the Agency's strategic outcome.



1.2 Summary of Performance

2009–10 Financial Resources (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
10.5	10.5	5.2

The table above summarizes AHRC's total spending for the 2009-10 fiscal year. The Agency's actual spending was \$5.3 million less than planned spending. Note that the Agency received no funding under Canada's Economic Action Plan.

2009–10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
44	13	31

Staffing was undertaken at a pace consistent with the incremental implementation of the Agency's mandate.

Strategic Outcome: Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.		
Performance Indicators	Targets	2009 – 10 Performance
As the regulations come into force, develop operational guidelines to administer the <i>Assisted Human Reproduction Act</i> and its associated regulations.	<p>In advance of the regulations coming into force:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop the groundwork to implement a licensing framework for controlled activities and Personal Health Information Registry • Develop an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations • Develop and progressively implement a stakeholder outreach strategy and information dissemination plan 	<p>Completed defining its draft Regulatory Implementation Framework and initiated drafting the guidance documentation in support of the licensing and inspection activities of the framework.</p> <p>Formally defined, documented and implemented the complaint management process for dealing with allegations of non-compliance with the AHR Act and its regulations. In support of its compliance and enforcement mandate the Agency also formalized its Compliance and Enforcement Policy.</p> <p>Stakeholder Outreach Strategy and the Information Dissemination Plan continued to evolve in the past year with a focus on establishing new networks among researchers, medical practitioners, and patient advocates as well as identifying, producing and disseminating various products. Specifically AHRC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organized and held a Roundtable on the topic of Prevention of Multiple Births related to AHR; • created a Healthy Singletons Birth Committee; • hosted a Symposium on Oncofertility in Canada; • collaborated with Statistics Canada on the 2009 Canadian Community Health Survey and;

		<ul style="list-style-type: none"> collaborated with the Canadian Fertility and Andrology Society with respect to CARTR database evolution and associated activities in relationship to AHR Related Outcomes; <p>Brochures published and disseminated :</p> <ul style="list-style-type: none"> Counselling and Assisted Human Reproduction; Reproductive Genetic Testing and Screening Options; and Cancer and Preserving your Fertility: a Guide for Patients. <p>Revisions to the AHRC website are also currently being implemented in support of the evolving Stakeholder Outreach Strategy and the Information Dissemination Plan.</p>
--	--	--

(\$ millions)

Program Activity	2008–09 Actual Spending	2009–10 ¹				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
1) Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies	2.8	4.2	4.2	4.2	0.8	Healthy Canadians
2) Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies	2.5	2.6	2.6	2.6	0.8	Healthy Canadians
3) Internal Services ²		3.7	3.7	3.7	3.6	
Total	5.3	10.5	10.5	10.5	5.2	

¹ Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

² Internal Services includes expenditures related to the Deputy Head's Office, Chief Science Advisor's Office and the Corporate Secretariat. In addition, it includes a Memorandum of Understanding (MOU) with Health Canada (HC) for Human Resources, Finance and IT support, a MOU with HC Inspectorate for Inspection services and a MOU with the Department of Justice for legal services.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome(s)

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
1. To contribute to the development of AHR regulations by Health Canada	Ongoing	(Met All) Health Canada is accountable for developing the policy and regulations under the AHR Act that AHRC will administer. The Agency actively contributes to Health Canada's regulatory development process.	SO 1
2. To increase the awareness of Canadians and health professionals about AHR and the Agency's role	Ongoing	(Met All) Through its outreach, education and communication activities, Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) continues to build awareness of its mandate and of understanding of the AHR Act and regulations. Through its Web site and written materials, AHRC informs Canadians about AHR.	SO 1
3. To create the capacity in AHRC to implement the regulations (once developed)	Ongoing	(Somewhat met) The Agency continues to prepare, in synchronization with the policy and regulatory development timelines of Health Canada, the systems and processes required to implement the regulations. The preparation to date will ensure that the regulations are implemented as they come into force, particularly those related to licencing, inspections, and the Personal Health Information Registry.	SO 1

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
1. Internal Management	Ongoing	(Mostly Met) The Agency develops and integrates its planning and reporting instruments, including Board of Directors strategic planning, integrated Agency-level business, and human resources planning and reporting. Planning and reporting is aligned with the Program Activity Architecture, with increased emphasis on performance measurement, evaluation and data collection.	SO 1
2. Human Resources	Ongoing	(Somewhat Met) AHRC continues to build its capacity in specific areas based on short-term needs, and will, as the Agency evolves and regulations come into force, need to attract additional qualified resources in specialized areas such as privacy, systems maintenance, inspection, licencing, communications, etc.	SO 1
3. Risk Management	Previously Committed to	(Met All) The Agency built a corporate risk management framework to manage its key risks. This included the development and implementation of an ongoing process for monitoring, reporting and updating the risk management framework. This framework will also be reviewed and updated once additional regulations come into force.	SO 1

Risk Analysis

AHRC continues to monitor and manage its risks. Further to a systematic risk assessment, a risk management plan was developed, and risk monitoring and reporting processes were integrated into the Agency's planning cycle. The plan is reviewed on a semi-annual basis. This will serve as the Agency's corporate risk management framework, which will be updated and revised as the full regulatory framework is implemented.

Few fields are changing faster than assisted human reproduction. Each technological innovation brings additional health, ethical, social and economic implications. AHRC has established the resources and mechanisms to enable it to keep abreast of a rapidly changing environment, in terms of both science and international developments. One such mechanism is the Science Advisory Panel which brings together recognized experts in the AHR field to advise the Board of Directors and identify priorities.

AHRC continued to build upon the infrastructure (i.e., policies, procedures and systems) to effectively and efficiently manage its operations, and the specialized systems that will be required to implement the regulatory process, once the remaining regulations come into force. Work to develop the important systems required to administer the regulations and Personal Health Information Registry continued on a modular basis, using a best practices approach to ensure alignment with the regulations being developed by Health Canada. Specialized resources were retained to ensure the appropriate analysis and safeguarding of the personal health information that the Agency will eventually be collecting.

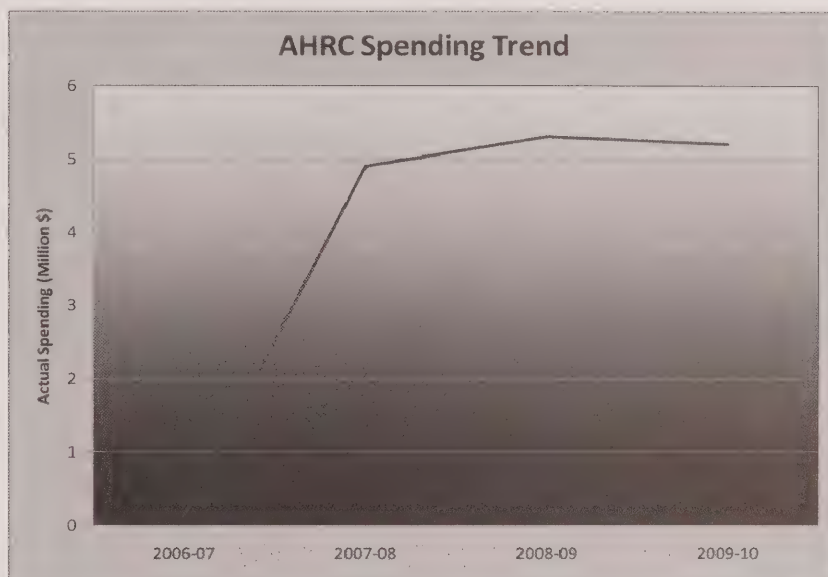
From the outset, AHRC has recognized the importance of collaborating with various stakeholder groups to deliver on its mandate. The Agency continued to conduct a comprehensive stakeholder outreach strategy that builds on its successful efforts to identify and ensure appropriate engagement of stakeholders. Fostering public and stakeholder awareness and understanding will be important for the Agency to meet its objectives.

Resource planning continues to pose a challenge for the Agency, as this planning must be aligned to the timing of the regulations coming into force and to plans to move remaining operations to the Vancouver headquarters. Key positions were staffed with indeterminate employees, and integrated business and human resource plans were reviewed and updated regularly.

Expenditure Profile

Spending Trends

AHRC spent \$5.2 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome in 2009 -10. The figure below illustrates the Agency's spending trend from 2006-07 to 2009-10.



AHRC began operations in February 2007, and spending over its first few months of existence in 2006-07 totalled \$134,000. In 2007-08 and 2008-09, AHRC's spending increased to \$4.9 million and \$5.3 million respectively as the Agency began to create the infrastructure and hire staff to fulfill its mandate. Spending remained consistent in 2009-10 at \$5.2 million.

Voted and Statutory Items

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
15	Program expenditures	4.6	4.9	9.9	4.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	0.3	0.4	0.6	0.4
Total		4.9	5.3	10.5	5.2

Parliament approved resources of \$10.5 million for the Agency, as per its Report on Plans and Priorities for 2009-10. The Agency's total actual spending for 2009-10 was \$5.2 million.

The only statutory item for AHRC pertains to contributions to employee benefit plans in the amount of \$390,600.

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction technologies.

Program Activity by Strategic Outcome

2.1.1 Program Activity: Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction Technologies ³					
2009–10 Financial Resources (\$ millions)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
4.3	4.3	.8	14	3	11

The table above summarizes AHRC's total spending for the 2009-10 fiscal year and actual FTE's employed during that period under this program activity.

Program Activity Summary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
An effective and efficient licencing and inspection framework.	As the regulations come into force, develop a documented licencing and inspection framework which is communicated to clinics and stakeholders and which sees inspections carried out consistent with the framework.	In advance of the regulations coming into force, and in collaboration with stakeholders, AHRC is concentrating on: - developing guidelines, processes and systems to support a licencing system - developing an inspection strategy that will ensure compliance with the AHR Act and regulations	Somewhat Met	<ul style="list-style-type: none"> Note that publishing of draft regulations under the AHR Act is being deferred by Health Canada until after the Supreme Court of Canada releases its opinion on constitutional issues related to the AHR Act. The Agency completed defining its Regulatory Implementation Framework and initiated drafting all key guidance documentation in support of the licensing and inspection activities of the framework. AHRC formalized the process for receipt and assessment of allegations of non-compliance with the Act or regulations. All reported allegations of non-compliance were assessed, investigated as necessary and appropriate measures taken. Monitoring of websites for adherence to the legislation – particularly those related to payment for the purchase of gametes and the services of a surrogate mother – was initiated.

³ Financial figures have not been adjusted to reflect the estimated expenditures under this Program Activity that are currently included in Program Activity 2.1.3, Internal Services

A well-informed and engaged stakeholder community.	Prior to the regulations coming into force, communicating the framework to the stakeholders by various means including direct contact, presentations at professional forums, literature and electronic means such as a Web site.	In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on: attending professional forums and meetings to communicate the vision for the framework to key stakeholders communicating to stakeholders through the website, newsletter and other outreach initiatives, key aspects of the framework	Met All	<ul style="list-style-type: none"> Continued to build productive relationships with stakeholders, through AHRC-sponsored working groups, formal and informal presentations. Responded to hundreds of questions from clinics, the public and other organizations via the toll free phone line and the AHRC central email regarding the AHR Act and its regulations. Continued to engage several partners to further the development of an integrated inspection and accreditation model to minimize administrative burden on regulated parties. Brought together approximately 75 researchers, clinicians and other national and international fertility experts for a scientific roundtable on the issues of multiple births related to AHR, resulting in a draft Canadian framework to prevent multiple births due to fertility treatments. Established the Healthy Singletons Committee, a continuation of the Multiple Births Roundtable steering committee. Worked with the Canadian Partnership Against Cancer (CPAC) as part of a symposium focused on Adolescent and Young Adult cancer issues. Increased overall understanding of the incidence of infertility among the Canadian population by requesting Statistics Canada to include questions relate to the issue in its 2009 Canadian Community Health Survey.
--	--	--	---------	--

Performance Analysis

The mandate of this Agency is to protect and promote the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproduction technologies. Its mandate and responsibilities are set out in the *Assisted Human Reproduction Act*. These activities are overseen by the Board of Directors of the Agency.

AHRC promotes an environment in which ethical principles are applied in all matters related to assisted human reproduction (AHR), while supporting scientific advances that benefit Canadians. The Agency is also a centre of AHR expertise for policy makers, health professionals and Canadians.

Activities under this mandate include:

- Conducting inspections and enforcement related to activities prohibited or controlled under the AHR Act and providing clarifications to clinics about the Act's requirements;
- Collecting and analyzing information relating to AHR;
- Transferring knowledge to health professionals and providing information to the public on AHR and associated matters, including risk factors associated with infertility;
- Consulting with individuals directly impacted by AHR matters and collaborating with organizations within Canada and internationally involved in AHR issues;
- Monitoring and evaluating AHR developments domestically and globally ;
- Providing advice to the Minister of Health on all matters relating to assisted human reproduction ; and
- Providing internal support services in accordance with governmental policies and regulations.

While Health Canada's development of regulations and policies continued, this work was affected by an opinion of the Quebec Court of Appeal on the constitutionality of certain provisions of the AHR Act. The Government of Canada appealed that opinion to the Supreme Court of Canada and decided, out of respect to the Court, not to pre-publish regulations while the constitutional issues were before the Court. In the interim, AHRC directed its efforts to meeting those targets within its control. The Agency continued to solicit, assess and compare advice and models from its counterparts and stakeholders in order to build an effective and appropriate framework for licensing and inspection of AHR clinics and facilities across the country. AHRC also continued to build productive relationships with stakeholders, through AHRC-sponsored working groups, formal and informal presentations.

As part of its efforts to build an effective and efficient licensing and inspection framework, the Agency completed defining its Regulatory Implementation Framework and initiated drafting key guidance documentation in support of the licensing and inspection activities of the framework. Guidance documentation is being drafted in a modular, "ever-greening" manner to synchronize with the phased regulatory development schedule of Health Canada.

AHRC completed work to formalize receipt and assessment of allegations of non-compliance with the Act or regulations. All reported allegations of non-compliance were assessed, investigated as necessary with appropriate measures taken.

Monitoring of websites for adherence to the legislation – particularly those related to payment for the purchase of gametes and the services of a surrogate mother – was initiated in support of the Agency's compliance and inspection mandate.

Exploring and incorporating best practices in the areas of IT security, privacy and personal health information management continued to inform the Agency's regulatory database architecture and design.

Efforts to extend a well-informed and engaged stakeholder community continued as well. The Agency initiated new relationships with stakeholder groups, while continuing to support and

collaborate with medical associations and patient groups to encourage the incorporation of as much expertise and as many perspectives as possible in the development of national guidelines for assisted human reproduction.

The Agency compliance staff received hundreds of questions from clinics, the public and other organizations via the toll free phone line and the AHRC central email seeking clarification on the AHR Act and its regulations. All inquiries were responded to as completely as possible within the current regulatory environment.

AHRC continued to engage several partners, including Accreditation Canada, to further the development of an integrated inspection and accreditation model to minimize administrative burden on regulated parties.

In an effort to address the issue of multiple births the Agency brought together approximately 75 researchers, clinicians and other national and international fertility experts for a scientific roundtable on the issues of multiple births related to AHR. The roundtable culminated in a draft Canadian framework addressing the prevention of multiple births due to infertility treatment.

The Healthy Singletons Committee, a continuation of the Multiple Births Roundtable steering committee, was also established to identify tangible and achievable targets and actions in support of the Multiple Births Framework.

Also, AHRC worked with the Canadian Partnership Against Cancer (CPAC), as part of a symposium focused on Adolescent and Young Adult cancer issues. AHRC organized a symposium “*Oncofertility in Canada: Building Connections for the Improvement of Fertility Preservation Options*”, to facilitate knowledge transfer among reproductive scientists, oncology staff, fertility preservation specialists and patient advocates. This event was successful in increasing understanding and encouraged research partnerships for the future – a further step in generating increased opportunities for cancer survivors to build families.

AHRC increased overall understanding of the incidence of infertility among the Canadian population by requesting that Statistics Canada include questions related to the issue in its 2009 Canadian Community Health Survey – the largest survey sample of its kind in roughly two decades since the Royal Commission on New Reproductive Technologies.

AHRC worked with the Canadian Institutes from the Health Research's (CCHIR) Institute of Gender and Health and Institute of Human Development, Child and Youth Health to facilitate a workshop that identified research priorities related to AHR. As a next step, the collaborators supported a funding initiative through CIHR focused on psychosocial impacts of AHR.

Lessons Learned

While awaiting the coming into force of further regulations of the *Assisted Human Reproduction Act* the Agency continued to consult with key stakeholder groups and associations to incorporate best practices from other jurisdictions (compliance and enforcement agencies, and accreditation

bodies) into the licensing and inspection policies and procedures related to assisted human reproduction.

Benefits for Canadians

Through this program activity, AHRC contributes to fostering the health of Canadians. Specifically, the Agency protects the health and safety, dignity and rights of Canadians using AHR technologies by monitoring compliance with the AHR Act and its regulations.

2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies⁴					
2009–10 Financial Resources (\$ millions)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2.6	2.6	.8	11	2	9

The table above summarizes AHRC's total spending for the 2009-10 fiscal year and actual FTE's employed during that period under this program activity.

Program Activity Summary

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
A Personal Health Information Registry that complements an eventual AHR surveillance network.	The successful development of a Personal Health Information Registry that is integrated into an overall surveillance network, once the regulations come into force.	In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on: - initiating a pilot project using voluntary information to build the foundation for a Personal Health Information Registry	Somewhat Met	AHRC continued to concentrate on building the foundation for the Personal Health Information Registry. The business requirements for meta-data collection were documented and defined for the initial Health Canada regulatory package. In response to a priority for improved and additional information related to reproductive technology, identified by patients, fertility centres and researchers, AHRC began exploring, with the Canadian Fertility and Andrology Society and other experts, potential models around the measurement of outcomes. AHRC supported development of the 2009 Inventory of Health Surveillance Databases which collects information related to the health outcomes of AHR.

⁴ Financial figures have not been adjusted to reflect the estimated expenditures under this Program Activity that are currently included in Program Activity 2.1.3 Internal Services.

Policy makers, health professionals, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public have access to information regarding AHR.	<p>Number of printed information products distributed for external use</p> <p>Number of persons/organizations accessing the Web site (statistics)</p> <p>Results of periodic surveys to gauge utility of products</p>	The Agency will establish baseline measures related to its information products in the first year, as the basis for setting targets in future years.	Somewhat Met	<p>3 Information brochures produced and disseminated : Counselling and Assisted Human Reproduction; Reproductive Genetic Testing and Screening Options; and Cancer and Preserving your Fertility: a Guide for Patients.</p> <p>Other information products created and disseminated included: 2009 Inventory of Health Surveillance Databases; 2009 Winter Newsletter; and Annual Report – 2008-2009.</p> <p>Revisions to the AHRC website initiated in support of the evolving Stakeholder Outreach Strategy and the Information Dissemination Plan.</p> <p>Additional baseline data collection will be refined as the website redesign is completed</p>
---	---	--	--------------	--

Performance Analysis

AHRC continued to concentrate on building the foundation for the Personal Health Information Registry. The business requirements for meta-data collection were documented and defined for the initial Health Canada regulatory package.

In response to a priority for improved and additional information related to reproductive technology, identified by patients, fertility centres and researchers, AHRC began exploring, with the Canadian Fertility and Andrology Society and other experts, potential models around the measurement of outcomes.

Adequate information is essential for both health policymakers and practitioners to plan and provide appropriate resources to health programs and allow confirmation that the programs are producing the intended results.

One of the means to accomplish this is through relevant and effective monitoring of health outcomes, an area that AHRC is actively advancing. Health researchers across the country collected and collated information related to assisted human reproduction, as well as reproductive, perinatal, infant and children's health in the 2009 *Inventory of Health Surveillance Databases*, which will help confirm the outcomes of AHR procedures.

As part of the work under the Agency's mandate to provide policy makers, health professionals, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public with access to information regarding AHR, information brochures were produced and disseminated which shared news about the latest technological developments with Canadians. It is important to note

that the development of all communications products benefits from the input of AHRC Editorial Committee members. The Committee is composed of representatives from stakeholder groups with knowledge of AHR issues, including a counsellor, a patient representative, a donor-conceived person, as well as an embryologist, a gynaecologist, a nurse and a physician.

AHRC developed a new brochure for prospective parents, which provides them with an overview of genetic testing and screening options that they may want to consider during the early stages of pregnancy. This brochure, *Reproductive Genetic Testing and Screening Options*, briefly explains what genetic testing involves, how it is performed, and outlines advantages and limitations of this technology.

Knowing what to anticipate and how to deal with the uncertainty surrounding AHR is another subject explored in a recently-released brochure, *Counselling and Assisted Human Reproduction*. The leaflet explains what AHR counselling entails for men, women and families. It outlines the medical aspects of various procedures as well as the kinds of social, emotional, and ethical issues that are linked to reproductive technologies. The leaflet reinforces that counselling can help individuals and couples cope with the many challenges associated with being unable to conceive without medical intervention, and with the complex decisions they may need to consider during different stages of AHR.

A third brochure was produced to raise awareness of advances in reproductive technologies that can increase the chances of conception among cancer survivors. *Cancer and Preserving your Fertility: A Guide for Patients* was distributed by mail and on the AHRC's website. The Agency also disseminated other products in addition to the brochures mentioned, including the 2009 Winter Newsletter, and the Agency's Annual Report for 2008-09.

Revisions of the Agency's website were initiated in support of the evolving Stakeholder Outreach Strategy and the Information Dissemination Plan due to the site's role as an important tool for all stakeholders. These revisions, both technical and content-centric, will facilitate and enhance AHRC's dissemination capacity as well as introduce utilities for monitoring access to the various products AHRC makes available via the website. The redesign, scheduled for completion by summer 2010, will also incorporate refinements to the collection of relevant baseline data.

Lessons Learned

The Agency continues to actively consult and consider practices, procedures and standards from national and international experts and organizations working in the rapidly changing field of assisted human reproduction in order to learn from the experience of its international counterparts, and to inform its planning and development of policies and procedures related to AHR in Canada. The quality and reliability of information collected is attributable to the rigor and inclusiveness of the consultation with all stakeholders, including researchers, policy-makers, patients, industry, professional associations, and Canadians.

Benefits for Canadians

The establishment of a Personal Health Information Registry (PHIR) will be useful in monitoring and improving the safety and effectiveness of AHR procedures. The registry will also provide a valuable resource to children born of reproductive technologies to enable them to access their medical and genetic information. The PHIR will eventually become a key component of a larger AHR health surveillance system capable of providing information needed to determine health outcomes relating to persons undergoing certain AHR procedures and children born as a result of those procedures. This will allow Canadians to make more informed decisions related to the use of these technologies.

2.1.3 Program Activity: Internal Services					
2009–10 Financial Resources (\$ millions)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
3.7	3.7	3.6	19	8	11

The table above summarizes AHRC's total spending for the 2009-10 fiscal year and actual FTE's employed during that period under this program activity.

Performance Analysis

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Material Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

Internal Services includes expenditures related to the Office of the President, activities of the Chief Science Advisor's Office (includes support to the Science Advisory Panel) and the Corporate Secretariat (which includes support to the Board of Directors). In addition, it includes a Memorandum of Understanding (MOU) with Health Canada (HC) for Human Resources, Finance and IT support, a MOU with HC Inspectorate for Inspection services and a MOU with the Department of Justice for legal services.

AHRC continued to build sustainable Internal Services by developing policies, processes and service delivery in the areas of finance, procurement, human resources, information management (including Access to Information and Privacy), and information technology. Wherever practical, the Agency reviewed best practice models and worked towards an integrated management system that considers human resources, risk management, performance management, and financial management.

The Agency also reviewed its Internal Services performance to ensure delivery of service in a transparent, cost effective, and timely manner, and worked to create an Internal Financial Control Framework to encompass financial management, risk management, financial delegation and contracting.

In the area of human resources, AHRC worked to integrate its business planning and human resource planning and its resourcing strategy in accordance with Public Service Commission and other relevant Central Agency policies. As regulations come into force, resourcing plans will be implemented to ensure that AHRC has the personnel and expertise required to fulfil its mandate that are appropriate to the anticipated broadening of activities as the regulations come into force.

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Financial Highlights

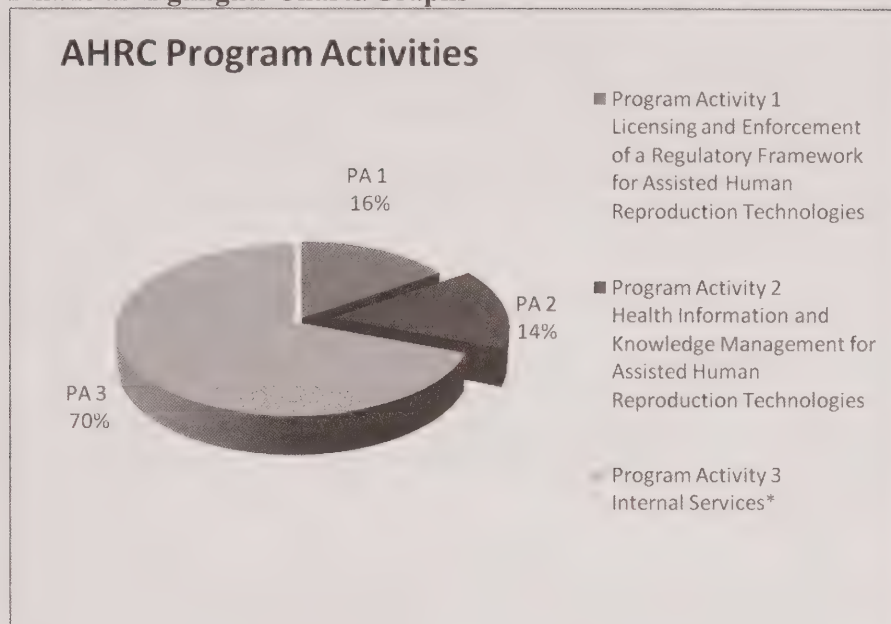
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position		% Change	2008–09	2009–10
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)				
ASSETS				
Total Assets	21%	286	346	
TOTAL		286	346	
LIABILITIES				
Total Liabilities	(3%)	546	528	
EQUITY				
Total Equity	(30%)	(259)	(182)	
TOTAL		287	346	

(\$ millions)

Condensed Statement of Financial Operation			
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)	% Change	2008–09	2009–10
EXPENSES			
Total Expenses	1%	5.7	5.7
REVENUES			
Total Revenues	0%	0	0
NET COST OF OPERATIONS		5.7	5.7

Financial Highlights Charts/Graphs



*Internal Services includes expenditures related to the Deputy Head's Office, Chief Science Advisor's Office and the Corporate Secretariat. In addition, it includes a Memorandum of Understanding (MOU) with Health Canada (HC) for Human Resources, Finance and IT support, a MOU with HC Inspectorate for Inspection services and a MOU with the Department of Justice for legal services.

Financial Statements

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of AHRC's financial position. The Agency's financial statements can be found on AHRC's website at:

<http://www.ahrc-pac.gc.ca/doc.php?sid=32&lang=eng>

3.2 List of Supplementary Information Tables

Table 9:	Green Procurement
Table 10:	Response to Parliamentary Committees and External Audits
Table 11:	Internal Audits and Evaluations, 2009-10

All electronic supplementary information tables found in the 2009-10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Tous les tableaux contenant des renseignements supplémentaires en format électronique issus du Rapport ministériel sur le rendement pour 2009-2010 sont disponibles sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

Tableau 9 : Approvisionnement écologique

Tableau 10 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Tableau 11 : Vérifications internes et évaluations, 2009-2010

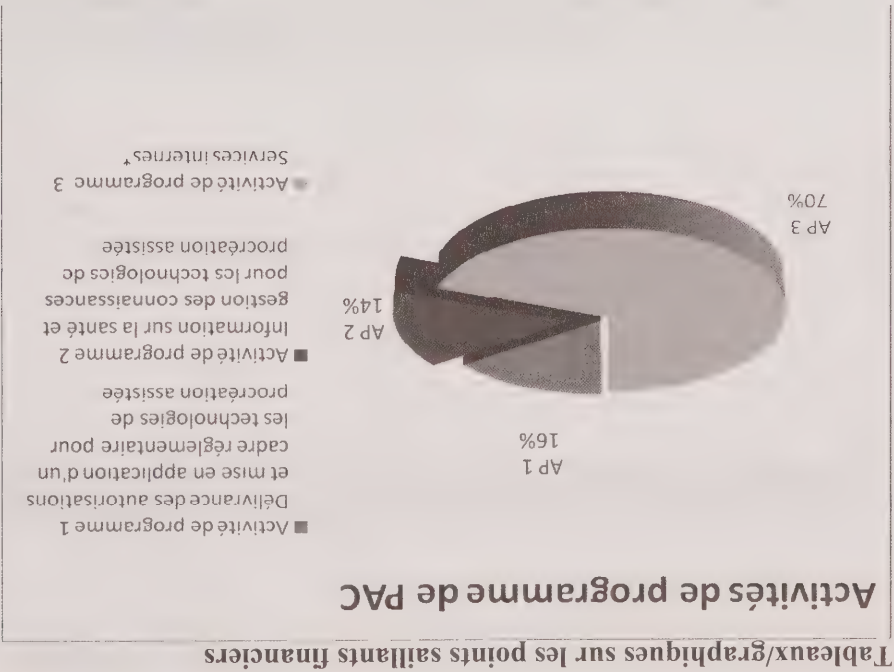
3.2 Liste des tableaux présentant des renseignements supplémentaires

<http://www.ahrc-pac.gc.ca/doc.php?sid=32&lang=fra>.

financiers de l'Agence sur le site Web de PAC, à l'adresse suivante :

Les points saillants financiers présentés dans le présent Rapport ministériel sur le rendement visent à fournir une vue d'ensemble de la situation financière de PAC. Vous trouverez les états financiers de l'Agence sur le site Web de PAC, à l'adresse suivante :

* Les Services internes regroupent les dépenses liées au bureau de l'administrateur général, au Bureau du conseiller scientifique principal et au Secrétaire corporatif. De plus, ils comprennent un protocole d'entente (PE) avec Santé Canada relativement au soutien des ressources humaines, des finances et de la TI, un PE avec l'Inspection de Santé Canada pour les services d'inspection et un PE avec le ministère de la Justice pour les services juridiques.



3.1 Points saillants financiers

(en milliers de \$)

État condensé de la situation financière			
À la fin de l'exercice (31 mars 2010)			
Variation en %			
2008-2009	2009-2010		
ACTIF			
Total de l'actif	286	346	21 %
TOTAL	286	346	
PASSIF			
Total du passif	546	528	(3 %)
CAPITAUX PROPRES			
Total des capitaux propres	(259)	(182)	(30 %)
TOTAL	287	346	

(en millions de \$)

État condensé de la situation opérationnelle			
À la fin de l'exercice (31 mars 2010)			
Variation en %			
2008-2009	2009-2010		
DÉPENSES			
Total des dépenses	5,7	5,7	1 %
REVENUS			
Total des revenus	0	0	0 %
COÛT NET DES OPÉRATIONS	5,7	5,7	

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

PAC a continué à développer des services internes viables en élaborant des politiques et des processus ainsi qu'en fournissant des services dans les domaines suivants : finances, approvisionnement, ressources humaines, gestion de l'information (notamment : accès à l'information et respect de la vie privée) et technologie de l'information. Dans la mesure du possible, l'Agence a examiné des modèles de pratique exemplaire et s'est efforcée de mettre en place un système de gestion intégrée tenant compte des ressources humaines, de la gestion du risque, de la gestion du rendement et de la gestion financière.

L'Agence a également examiné le rendement de ses Services internes pour assurer la transparence, l'efficacité et la diligence de la prestation de services et a travaillé à l'élaboration d'un cadre de contrôle financier interne couvrant la gestion financière, la gestion du risque, la délégation des pouvoirs financiers et la passation de marchés.

Dans le domaine des ressources humaines, PAC s'est efforcée d'intégrer la planification de ses activités, la planification de ses ressources humaines et sa stratégie d'affectation de personnel conformément aux politiques pertinentes de la Commission de la fonction publique et d'autres organismes centraux. À mesure que la réglementation entrera en vigueur, des plans d'affectation de personnel seront mis en œuvre afin de garantir que PAC peut compter sur le personnel et l'expertise nécessaires pour s'acquitter de son mandat compte tenu de l'expansion prévue des activités.

œuvre des politiques et des procédures dans le domaine de la procréation assistée au Canada. La qualité et la fiabilité de l'information recueillie dépendent de la rigueur et de la globalité de la consultation réalisée auprès de tous les intervenants, dont les chercheurs, les décideurs, les patients, l'industrie, les associations professionnelles et la population canadienne.

Avantages pour les Canadiens

La création d'un registre de renseignements médicaux personnels permettra de surveiller et d'améliorer la sécurité et l'efficacité des techniques de procréation assistée. Le registre sera de plus une ressource précieuse pour les enfants issus de ces techniques de procréation puisqu'il leur permettra d'obtenir de l'information sur leurs antécédents médicaux et génétiques. Il deviendra avec le temps un élément clé d'un système élargi de surveillance de la santé liée à la procréation assistée qui fournira l'information nécessaire pour déterminer si le recours à certaines techniques de procréation a des effets sur la santé des personnes qui les utilisent et des enfants qui en sont issus. Ainsi, les Canadiens pourront prendre des décisions plus éclairées quant au recours à la procréation assistée.

2.1.3 Activité de programme : Services internes					
Ressources financières 2009-2010 (millions de \$)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
3,7	3,7	3,6	19	8	11

Le tableau qui précède résume les dépenses totales de PAC pour l'exercice 2009-2010 et les ETP réels utilisés pendant cette période dans le cadre de cette activité de programme.

Analyse du rendement

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui visent à appuyer les besoins des programmes et d'autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : Services de gestion et de surveillance, Services de communications, Services juridiques, Services de gestion des ressources humaines, Services de gestion financière, Services de gestion de l'information, Services de technologies de l'information, Services immobiliers, Services du matériel, Services d'acquisition, et Services des voyages et autres services administratifs. Les Services internes regroupent les activités et les ressources qui s'appliquent dans toute une organisation et non celles qui sont fournies spécifiquement à un programme.

Les Services internes regroupent les dépenses liées au Bureau de la présidente, aux activités du Bureau du conseiller scientifique principal (notamment l'appui au Comité de consultation scientifique) et au Secrétariat corporatif (notamment l'appui au conseil d'administration). Cela comprend également un protocole d'entente (PE) avec Santé Canada relativement aux ressources humaines, aux finances et au soutien de la TI, un PE avec l'Inspection et un PE avec le ministère de la Justice pour des services juridiques.

PAC continue de mener des consultations actives et d'examiner des pratiques, des procédures et des normes mises de l'avant par des experts et des organismes nationaux et internationaux travaillant dans ce domaine en perpétuelle évolution qu'est la procréation assistée, afin de tirer profit de l'expérience de ses homologues internationaux et d'asseoir la planification et la mise en

Leçons apprises

Des modifications au site Web de PAC ont été amorcées afin de suivre l'évolution de la stratégie de sensibilisation des intervenants et du plan de diffusion de l'information puisque le site est un outil important pour tous les intervenants. Ces modifications, qui touchent tant le volet technique que le contenu, faciliteront la capacité de diffusion de PAC et intégreront des commodités assurant le suivi de l'accès aux divers produits que PAC permet de consulter par l'intermédiaire de son site Web. La refonte, qui devrait être terminée à l'été 2010, prévoit aussi des améliorations à la collecte de données de référence pertinentes.

PAC a également diffusé d'autres produits en plus des brochures mentionnées, notamment le Bulletin de l'hiver 2009 et le Rapport annuel de PAC pour 2008-2009.

Une troisième brochure a été produite pour faire connaître les progrès réalisés dans le domaine des techniques de procréation qui pourraient augmenter les probabilités de conception chez les survivants du cancer. La brochure *La préservation de votre fertilité en cas de cancer : Guide pour les patient(e)s* a été distribuée par courriel et sur le site Web de PAC.

Une brochure publiée récemment, *Counseling et procréation assistée*, aborde un autre sujet : savoir à quoi s'attendre et comment gérer l'incertitude entourant la procréation assistée. La brochure explique ce que le counseling en procréation assistée signifie pour les hommes, les femmes et les familles. Elle décrit les aspects médicaux des diverses techniques ainsi que les différents enjeux sociaux, émotionnels et éthiques qui sont liés aux techniques de procréation. La brochure souligne que le counseling peut aider les individus et les couples à faire face aux nombreux défis associés à l'incapacité de concevoir sans intervention médicale et aux décisions difficiles qu'ils auront peut-être à prendre pendant les différentes étapes du processus de procréation assistée.

PAC a produit une nouvelle brochure à l'intention des futurs parents qui leur donne un aperçu des options en matière de tests et de dépistage génétiques qu'ils voudront peut-être envisager en début de grossesse. Cette brochure, *Tests et dépistage génétiques en procréation*, explique brièvement en quoi consistent les tests génétiques et comment ils sont réalisés et décrit les avantages et les limites de cette technologie.

Canadiens les dernières percées technologiques. Il est important de noter que le processus de création de tous les produits de communication est alimenté par la contribution des membres du comité de rédaction de PAC. Le comité est composé de représentants de groupes d'intervenants connaissant les enjeux liés à la procréation assistée, dont un conseiller, un représentant des patients, une personne conçue par donneur ainsi qu'un embryologiste, un gynécologue, une infirmière et un médecin.

<p>aux enfants</p> <p>issus de</p> <p>techniques de</p> <p>procréation</p> <p>assistée, aux</p> <p>chercheurs et</p> <p>au public</p> <p>canadien</p> <p>d'accéder à de</p> <p>l'information</p> <p>en matière de</p> <p>procréation</p> <p>assistée.</p>	<p>Nombre de</p> <p>personnes/d'organismes</p> <p>qui accèdent au site</p> <p>durant le</p> <p>premier</p> <p>exercice et qui</p> <p>serviront de</p> <p>base pour la</p> <p>détermination</p> <p>d'objectifs</p> <p>applicables</p> <p>aux exercices</p> <p>sujvants.</p>		<p>procréation;</p> <p>La préservation de votre fertilité en</p> <p>cas de cancer : Guide pour les</p> <p>patient(e)s.</p> <p>Autres produits d'information créés</p> <p>et distribués :</p> <p>Répertoire de bases de données sur la</p> <p>surveillance de la santé 2009;</p> <p>Bulletin de l'hiver 2009;</p> <p>Rapport annuel – 2008-2009.</p> <p>Modifications au site Web de PAC</p> <p>apportées afin de suivre l'évolution</p> <p>de la stratégie de sensibilisation des</p> <p>intervenants et du plan de diffusion</p> <p>de l'information.</p> <p>D'autres processus de collecte de</p> <p>données de référence seront précisés</p> <p>lorsque la refonte du site Web sera</p> <p>terminée.</p>
---	--	--	---

Analyse du rendement

PAC a continué de mettre l'accent sur l'établissement d'une base pour le registre de renseignements personnels médicaux. Les exigences opérationnelles pour la collecte de métadonnées ont été documentées et établies pour la série initiale de régléments de Santé Canada.

En fonction d'une priorité relative à des renseignements supplémentaires de meilleure qualité sur les techniques de procréation, qui a été définie par des patients, des centres de traitement de l'infertilité et des chercheurs, PAC a commencé à étudier, avec la Société canadienne de fertilité et d'andrologie et d'autres experts, des modèles possibles d'évaluation des résultats.

Il est essentiel de fournir de l'information pertinente tant aux décideurs en santé qu'aux praticiens afin qu'ils puissent planifier et fournir des ressources adéquates aux programmes de santé et qu'ils puissent vérifier que les programmes donnent bien les résultats visés.

Il est possible de le faire notamment en assurant un suivi adéquat et efficace des résultats pour la santé, un domaine qui progresse activement grâce à PAC. Des chercheurs en santé de partout au pays ont recueilli et rassemblé des renseignements sur la procréation assistée ainsi que sur la santé génésique, périnatale, des bébés et des enfants dans le *Répertoire de bases de données sur la surveillance de la santé* 2009, ce qui a contribué à confirmer les résultats des techniques de procréation assistée.

Dans le cadre des travaux liés au mandat de l'Agence visant à fournir aux décideurs aux professionnels de la santé, aux patients, aux enfants issus de techniques de procréation assistée, aux chercheurs et au public canadien un accès à de l'information sur la procréation assistée, des

2.1.2 Activité de programme : Gestion de l'information sur la santé et des connaissances touchant les techniques de procréation assistée ⁴					
Ressources financières 2009-2010 (millions de \$)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
2,6	2,6	0,8	11	2	9

Le tableau qui précède résume les dépenses totales de PAC pour l'exercice 2009-2010 et les ETP réels utilisés pendant cette période dans le cadre de cette activité de programme.

Sommaire de l'activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Un registre de renseignements en vigueur, élaboration d'un registre de renseignements médicaux intégré à un réseau éventuel intégré à un réseau global de surveillance de la procréation assistée.	Une fois les règlements en vigueur, élaboration d'un registre de renseignements médicaux intégré à un réseau - la mise en œuvre d'un projet pilote dans lequel on utilisera des renseignements fournis volontairement pour établir la base d'un registre de renseignements personnels médicaux	Avant l'entrée en vigueur des règlements, PAC met l'accent sur : - la mise en œuvre d'un projet pilote dans lequel on utilisera des renseignements personnels médicaux	Satisfait dans une certaine mesure	PAC a continué de mettre l'accent sur l'établissement d'une base pour le registre de renseignements personnels médicaux. Les exigences opérationnelles pour la collecte de métadonnées ont été documentées et établies pour la série initiale de règlements de Santé Canada. En fonction d'une priorité relative à des renseignements supplémentaires de meilleure qualité sur les techniques de procréation, qui a été définie par des patients, des centres de traitement de l'infertilité et des chercheurs, PAC a commencé à étudier, avec la Société canadienne de fertilité et d'andrologie et d'autres experts, des modèles possibles d'évaluation des résultats. PAC a appuyé l'élaboration du Répertoire de bases de données sur la surveillance de la santé 2009 qui recueille de l'information sur les résultats pour la santé liés à la procréation assistée.
Permettre aux décideurs, aux professionnels et patients, de la santé,	Nombre de produits d'information imprimés et distribués en vue d'une utilisation externe	PAC déterminera des mesures de base liées aux produits	Satisfait dans une certaine mesure	3 brochures d'information produites et distribuées : Counseling et procréation assistée; Tests et dépistage génétiques en

⁴ Les données financières n'ont pas été ajustées pour refléter les dépenses prévues dans le cadre de cette activité de programme qui sont actuellement comprises dans l'activité de programme 2.1.3 Services internes.

PAC a créé le Comité sur les naissances simples en santé, qui est le prolongement du Comité directeur de la table ronde sur les naissances multiples, afin de définir des objectifs et des mesures tangibles et atteignables venant appuyer le cadre sur les naissances multiples.

PAC a également travaillé avec le Partenariat canadien contre le cancer (PCC) dans le cadre d'un symposium axé sur les enjeux liés au cancer chez les adolescents et les jeunes adultes. PAC a organisé le symposium « *Oncofertilité au Canada : créer des liens en vue d'améliorer les options de préservation de la fécondité* » pour faciliter le transfert de connaissances entre les scientifiques du domaine de la reproduction, le personnel en oncologie, les spécialistes de la préservation de la fécondité et les défenseurs des droits des patients. Cet événement a permis de faire de la sensibilisation et a favorisé l'établissement de partenariats de recherche pour l'avenir – une autre étape dans la diversification des possibilités offertes aux survivants du cancer qui veulent fonder une famille.

PAC a permis de mieux comprendre de façon générale l'incidence de l'infertilité au sein de la population canadienne en demandant à Statistique Canada d'inclure des questions sur cette réalité dans son Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes de 2009, le plus grand échantillon d'enquête de ce genre en plus ou moins deux décennies depuis la Commission royale sur les nouvelles techniques de procréation.

PAC a travaillé avec l'Institut de la santé des femmes et des hommes et l'Institut du développement de la santé des enfants et des adolescents des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) pour animer un atelier qui a permis de définir les priorités de la recherche en procréation assistée. Comme prochaine étape, les collaborateurs ont appuyé une initiative de financement par les IRSC portant sur les répercussions psychosociales de la procréation assistée.

Leçons apprises

Dans l'attente de l'entrée en vigueur de règlements supplémentaires rattachés à la *Loi sur la procréation assistée*, PAC a continué de consulter les principaux groupes d'intervenants et les principales associations afin d'intégrer, dans ses politiques et procédures d'autorisation et d'inspection liées à la procréation assistée, les pratiques exemplaires mises en place par d'autres institutions (organismes de contrôle de la conformité et d'exécution et organes d'accréditation).

Avantages pour les Canadiens

Grâce à cette activité de programme, PAC favorise la santé des Canadiens. Elle protège notamment la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens ayant recours à des techniques de procréation assistée en surveillant la conformité avec la *Loi sur la procréation assistée* et ses règlements.

Dans le cadre de ses efforts visant à établir un cadre d'autorisation et d'inspection efficace et efficient, PAC a terminé le processus de définition de son cadre de mise en œuvre de la réglementation et a entrepris la rédaction de ses principaux documents d'orientation pour soutenir les activités d'autorisation et d'inspection du cadre. Les documents d'orientation sont rédigés par modules de manière à pouvoir être mis à niveau continuellement et à suivre le calendrier progressif d'élaboration des règlements de Santé Canada.

PAC a terminé ses travaux visant à officialiser son processus pour traiter et évaluer les allégations de violation de la *Loi sur la procréation assistée* ou de ses règlements. Toutes les allégations de violation signalées ont été évaluées et ont fait l'objet d'une enquête au besoin; les mesures appropriées ont été prises.

Le processus de surveillance des sites Web pour vérifier la conformité avec la loi – en particulier des sites portant sur le paiement pour l'achat de gamètes et pour les services de mère porteuse – a été lancé; il vient appuyer le mandat de l'Agence en matière de conformité et d'inspection.

L'architecture et la conception de la base de données sur les règlements de PAC ont continué d'être alimentées par l'étude et l'intégration de pratiques exemplaires dans les domaines de la sécurité des TI, du respect de la vie privée et de la gestion des renseignements médicaux personnels.

Les efforts visant à aller chercher des intervenants bien informés et engagés se sont également poursuivis. PAC a établi de nouvelles relations avec des groupes d'intervenants et continué de soutenir des associations médicales et des groupes de patients et de collaborer avec ceux-ci ainsi que d'encourager l'intégration du plus grand nombre de connaissances spécialisées et de points de vue possible dans l'élaboration de lignes directrices nationales sur la procréation assistée.

Le personnel de PAC chargé de la conformité a reçu des centaines de questions provenant de cliniques, du public et d'autres organisations par l'intermédiaire de la ligne sans frais et de l'adresse électronique centrale de PAC pour obtenir des précisions sur la *Loi sur la procréation assistée* et ses règlements. Une réponse aussi complète que possible a été envoyée à toutes les demandes selon la réglementation en vigueur.

PAC a continué d'aller chercher plusieurs partenaires, dont Agrément Canada, pour poursuivre l'établissement d'un modèle intégré d'inspection et d'agrément dans le but de minimiser le fardeau administratif qui repose sur les parties réglementées.

En vue d'examiner les enjeux liés aux naissances multiples, PAC a réuni quelque 75 chercheurs, cliniciens et autres spécialistes nationaux et internationaux de la fécondité dans le cadre d'une table ronde scientifique sur la question des naissances multiples dans le domaine de la procréation assistée. La table ronde a donné un cadre canadien provisoire afin d'aborder la prévention des naissances multiples découlant de traitements de l'infertilité.

PAC a pour mandat de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours à des techniques de procréation assistée ou qui en sont issus. Son mandat et ses responsabilités sont énoncés dans la *Loi sur la procréation assistée*. Ses activités sont supervisées par son conseil d'administration.

PAC favorise un environnement qui permet l'application de principes d'éthique pour tous les enjeux touchant la procréation assistée et qui donne son appui aux progrès scientifiques qui profitent à la population canadienne. PAC est également un centre d'expertise en procréation assistée qui sert aux responsables des politiques, aux professionnels de la santé et à la population canadienne.

Le mandat de l'Agence prévoit les activités suivantes :

- réaliser des inspections et faire appliquer la loi pour ce qui est des activités interdites ou réglementées par la *Loi sur la procréation assistée* et donner des précisions aux cliniques sur les exigences de la LPA;
- recueillir et analyser de l'information sur la procréation assistée;
- transférer les connaissances aux professionnels de la santé et fournir de l'information au public sur la procréation assistée et les questions connexes, dont les facteurs de risque liés à l'infertilité;
- consulter des individus directement touchés par des enjeux liés à la procréation assistée et collaborer avec des organisations au Canada et à l'étranger qui évoluent dans le domaine de la procréation assistée;
- suivre et évaluer les percées liées à la procréation assistée à l'échelle nationale et internationale;
- transmettre des conseils au ministre de la Santé sur toutes les questions touchant la procréation assistée;
- fournir des services de soutien internes conformément aux politiques gouvernementales et aux règlements.

Parallèlement à l'élaboration de règlements et de politiques par Santé Canada, ces travaux ont été influencés par un avis de la Cour d'appel du Québec quant à la constitutionnalité de certaines dispositions de la *Loi sur la procréation assistée*. Le gouvernement du Canada a fait appel de cet avis auprès de la Cour suprême du Canada et a décidé, par respect pour la Cour, de ne pas prépublier les règlements avant la décision finale de celle-ci concernant ces questions de constitutionnalité. En attendant, PAC a axé ses efforts vers l'atteinte des objectifs placés sous son contrôle. PAC a continué de solliciter, d'évaluer et de comparer les avis et les modèles de ses homologues et des intervenants, dans le but de construire un cadre efficace et adapté pour la délivrance des autorisations et l'inspection des cliniques et des installations de procréation assistée du Canada. PAC a également continué de nouer des liens productifs avec des intervenants, au moyen de groupes de travail ainsi que de présentations officielles et non officielles parrainées par PAC.

2.1 Résultat stratégique

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée

Activité de programme par résultat stratégique

2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les techniques de procréation assistée ³					
Ressources financières 2009-2010 (millions de \$)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	4,3	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles
Écart	11				

Le tableau qui précède résume les dépenses totales de PAC pour l'exercice 2009-2010 et les ETP réels utilisés pendant cette période dans le cadre de cette activité de programme.

Sommaire de l'activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Un cadre d'autorisation-réglementaire en vigueur, et d'inspection efficace et efficient	Une fois les règlements en vigueur, élaborer un cadre d'inspection documenté et d'autorisation PAC se concentre sur les points suivants : - élaborer les lignes directrices, intervenants et les processus qui permettent la mise en place d'inspections en conformité avec le dit cadre.	Avant l'entrée en vigueur des règlements et en collaboration avec les intervenants, PAC se concentre sur les points suivants : - élaborer les lignes directrices, intervenants et les processus qui permettent la mise en place d'inspections d'autorisation; - créer une stratégie d'inspection qui garantira la	Satisfait dans une certaine mesure	<ul style="list-style-type: none">Il est important de noter que la publication des ébauches de règlements relevant de la Loi sur la procréation assistée a été repoussée par Santé Canada, dans l'attente de l'avis de la Cour suprême du Canada sur certains aspects de constitutionnalité de la Loi sur la procréation assistée.PAC a terminé le processus de définition de son cadre de mise en œuvre de la réglementation et a entrepris la rédaction de tous ses principaux documents d'orientation pour soutenir les activités d'autorisation et d'inspection du cadre.PAC a officialisé son processus pour traiter et évaluer les allégations de violation de la Loi sur la procréation assistée ou de ses règlements. Toutes les allégations de violation signalées ont été évaluées et ont fait l'objet d'une enquête

³ Les données financières n'ont pas été ajustées pour refléter les dépenses prévues dans le cadre de cette activité de programme, qui sont actuellement comprises dans l'activité de programme 2.1.3 Services internes.

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Postes votés et postes législatifs

(millions de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget princ. des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
15	Dépenses de programme	4,6	4,9	9,9	4,8
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,3	0,4	0,6	0,4
Total		4,9	5,3	10,5	5,2

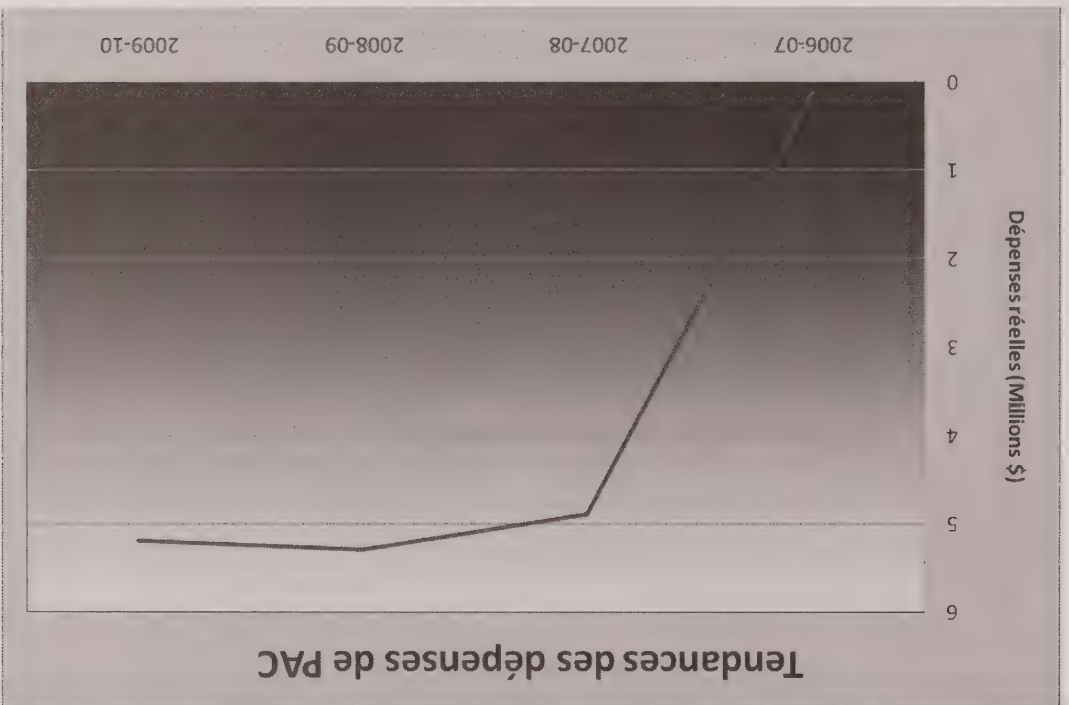
Le Parlement a approuvé les 10,5 millions de dollars de ressources pour l'Agence, ainsi qu'en atteste son Rapport 2009-2010 sur les plans et les priorités. Le total des dépenses réelles de l'Agence pour 2009-2010 s'est élevé à 5,2 millions de dollars.

Le seul poste législatif pour PAC concerne les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, qui atteignent 390 600 \$.

Profil des dépenses

Tendances des dépenses

PAC a dépensé 5,2 millions de dollars en vue d'obtenir les résultats escomptés au regard de ses activités de programme et de contribuer à la réalisation de ses résultats stratégiques en 2009-2010. Le tableau ci-dessous illustre la tendance des dépenses de PAC pour la période allant de 2006-2007 à 2009-2010.



PAC a entrepris ses activités en février 2007 et a dépensé au total durant ses premiers mois d'existence, en 2006-2007, la somme de 134 000 \$. De 2007-2008 à 2008-2009, les dépenses de PAC sont passées de 4,9 à 5,3 millions de dollars respectivement, alors que l'Agence a commencé à créer l'infrastructure et à embaucher du personnel pour exécuter son mandat. Les dépenses sont demeurées stables en 2009-2010 à 5,2 millions de dollars.

Analyse des risques

PAC continue de suivre et de gérer ses risques. Après une évaluation systématique des risques, un plan de gestion des risques a été élaboré, et les processus de surveillance et de déclaration des risques ont été intégrés au cycle de planification de PAC. Le plan est revu sur une base semestrielle. Il fera fonction de cadre de gestion des risques de l'Agence; il sera mis à jour et revu au moment de la mise en œuvre du cadre de réglementation complet.

Peu de domaines évoluent plus rapidement que celui de la procréation assistée. Toute innovation technologique entraîne de nouvelles répercussions sanitaires, éthiques, sociales et économiques. PAC a mis en place les ressources et les mécanismes qui lui permettent de se tenir à l'avant-garde de ce milieu qui évolue rapidement, tant au niveau des percées scientifiques que des développements à l'échelle mondiale. Le Comité de consultation scientifique est un exemple de ce genre de mécanisme; il réunit des experts reconnus du domaine de la procréation assistée qui conseilleront le conseil d'administration et définiront les priorités.

PAC a continué de renforcer l'infrastructure (soit les politiques, les procédures et les systèmes), pour gérer avec efficacité et efficience ses activités, et les systèmes spécialisés qui seront requis pour mettre en œuvre le processus de réglementation, une fois les autres règlements en vigueur. Les travaux visant à élaborer les importants systèmes requis pour administrer les règlements et le Registre de renseignements médicaux personnels se sont poursuivis sur une base modulaire, à l'aide d'une approche axée sur les pratiques exemplaires de manière à garantir l'harmonisation avec les règlements élaborés par Santé Canada. Des ressources spécialisées ont été retenues pour garantir l'analyse et la sauvegarde adéquates des renseignements médicaux personnels que PAC recueillera ultérieurement.

D'entrée de jeu, PAC a reconnu l'importance de collaborer avec divers groupes d'intervenants pour réaliser son mandat. L'Agence a continué de mettre en œuvre une stratégie exhaustive de sensibilisation des intervenants qui tire parti de ses efforts fructueux dans le but de définir la participation des intervenants et d'obtenir une participation adéquate. Pour que PAC réussisse à atteindre ses objectifs, il sera important de sensibiliser davantage le public et les intervenants et de s'assurer de la compréhension de ceux-ci.

La planification des ressources est toujours difficile pour PAC puisqu'elle doit se faire en fonction des dates d'entrée en vigueur des règlements et des plans de démantèlement des activités restantes à l'administration centrale de Vancouver. Les postes clés ont été dotés d'employés nommés pour une période indéterminée, tandis que les plans d'activités et de ressources intégrés ont été revus et mis à jour régulièrement.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	État d'avancement	Liens avec les résultats stratégiques
1. Contribuer à l'élaboration des règlements de Santé Canada en matière de procréation assistée.	En cours	(Satisfait à tous) Santé Canada est responsable de l'élaboration de la politique et des règlements relevant de la Loi sur la procréation assistée qui seront administrés par PAC. PAC contribue activement au processus d'élaboration des règlements de Santé Canada.	RS 1
2. Accroître la sensibilisation des Canadiens et des professionnels de la santé à la procréation assistée.	En cours	(Satisfait à tous) Par ses activités de sensibilisation, d'éducation et de communication, PAC continue de faire connaître son mandat et d'assurer la compréhension de la Loi sur la procréation assistée et des règlements afférents. Grâce à son site Web et à ses documents écrits, PAC renseigne les Canadiens au sujet de la procréation assistée.	RS 1
3. Fournir à PAC la capacité de mettre en œuvre les règlements (une fois ceux-ci élaborés).	En cours	(Satisfait à certains) PAC continue de préparer, en suivant les échéances du processus d'élaboration de la politique et des règlements de Santé Canada, les systèmes et processus requis pour mettre en œuvre les règlements. Les travaux de préparation à ce jour permettront d'appliquer les règlements dès leur entrée en vigueur, notamment ceux touchant les autorisations, les inspections et le Registre des renseignements médicaux personnels.	RS 1

Priorités de gestion	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
1. Gestion interne	En cours	(Satisfait à presque tous) PAC élabore et intègre ses outils de planification et de production de rapports, dont la planification stratégique du conseil d'administration, les activités intégrées au niveau de l'Agence ainsi que la planification et la production de rapports concernant les ressources humaines. La planification et la production de rapports respectent l'architecture des activités de programme; toutefois, on accorde d'avantage d'importance à la mesure du rendement, à l'évaluation et à la collecte de données.	RS 1
2. Ressources humaines	En cours	(Satisfait à certains) PAC continue de renforcer ses capacités dans des domaines précis en fonction des besoins à court terme; à mesure qu'elle évolue et que les règlements entrent en vigueur, elle devra attirer de nouvelles ressources qualifiées dans des domaines spécialisés, comme le respect de la vie privée, la mise à jour des systèmes, les inspections, les autorisations, les communications, etc.	RS 1
3. Gestion des risques	Engagement déjà pris à cet égard	(Satisfait à tous) PAC a mis en place un cadre de gestion des risques organisationnels pour gérer ses principaux risques. Cette initiative comprend l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus continu de surveillance, de production de rapports et de mise à jour du cadre de gestion des risques. Par ailleurs, ce cadre sera revu et mis à jour une fois les règlements supplémentaires en vigueur.	RS 1

	<p>Brochures publiées et distribuées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Counselling et procréation assistée; • Tests et dépistage génétiques en procréation; • La préservation de votre fertilité en cas de cancer : Guide pour les patient(e)s. <p>Des modifications sont présentement apportées au site Web de PAC afin de suivre l'évolution de la stratégie de sensibilisation des intervenants et du plan de diffusion de l'information.</p>
--	--

(millions de dollars)

Activité de programme	2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
	2009-2010 ¹					
1) Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les techniques de procréation assistée	2,8	4,2	4,2	4,2	0,8	Des Canadiens en santé
2) Information sur la santé et gestion des connaissances touchant les techniques de procréation assistée	2,5	2,6	2,6	2,6	0,8	Des Canadiens en santé
3) Services internes ²		3,7	3,7	3,7	3,6	
Total	5,3	10,5	10,5	10,5	5,2	

¹ Depuis le cycle de préparation du Budget principal des dépenses 2009-2010, les ressources pour l'activité de programme Services internes sont affichées séparément des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans les Budgets principaux des dépenses précédents. Ce changement a eu une incidence sur la comparabilité des dépenses et de l'information sur les ETP par activité de programme entre les exercices.

² Les Services internes regroupent les dépenses liées au bureau de l'administrateur général, au Bureau du conseiller scientifique principal et au Secrétaire corporatif. De plus, ils comprennent un protocole d'entente (PE) avec Santé Canada relativement au soutien des ressources humaines, des finances et de la TI, un PE avec l'Inspection de Santé Canada pour les services d'inspection et un PE avec le ministère de la Justice pour les services juridiques.

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
44	13	31

La dotation en personnel a été entreprise au fur et à mesure de la mise en œuvre progressive du mandat de PAC.

Résultat stratégique : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée		
--	--	--

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2009-2010
<p>À mesure que les règlements entrent en vigueur, élaborer des lignes directrices opérationnelles pour administrer la <i>Loi sur la procréation assistée</i> et les règlements afférents.</p>	<p>Avant que les règlements entrent en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le travail de base nécessaire pour mettre en œuvre un cadre d'autorisation pour les activités réglementées et constituer un registre de renseignements médicaux personnels. • Élaborer une stratégie d'inspection afin de garantir la conformité avec la <i>Loi sur la procréation assistée</i> et ses règlements. • Élaborer et mettre en œuvre progressivement une stratégie de sensibilisation des intervenants et un plan de diffusion de l'information. 	<p>La mise au point de la stratégie de sensibilisation des intervenants et du plan de diffusion de l'information s'est poursuivie au cours de la dernière année alors que l'accent a été mis sur l'établissement de nouveaux réseaux entre les chercheurs, les médecins praticiens et les défenseurs des droits des patients ainsi que sur la définition, la production et la diffusion de divers produits. Plus précisément, PAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a organisé et tenu une table ronde sur la prévention des naissances multiples dans le domaine de la procréation assistée; • a créé un comité sur les naissances simples en santé; • a tenu un symposium sur l'oncofertilité au Canada; • a collaboré avec Statistique Canada à l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes 2009; • a travaillé en collaboration avec la Société canadienne de fertilité et d'andrologie à l'évolution de la base de données du RCTPA et aux activités connexes touchant les résultats de la procréation assistée.

Résultat(s) stratégique(s) et architecture de programme (AAP)

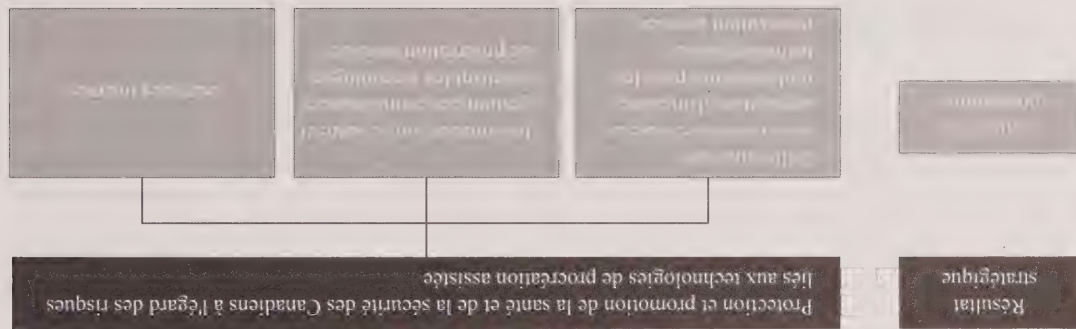
Résultat stratégique

Pour mener à bien son mandat, PAC vise à obtenir le résultat stratégique suivant :

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée.

Architecture des activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités de programme de PAC, dont la synergie contribue aux progrès réalisés par PAC pour atteindre ce résultat stratégique.



1.2 Résumé du rendement

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	10,5	Total des autorisations	10,5	Dépenses réelles	5,2
------------------	------	-------------------------	------	------------------	-----

Le tableau ci-dessus résume les dépenses totales de PAC pour l'exercice 2009-2010. Les dépenses réelles de PAC étaient de 5,3 millions de dollars moins élevées que les dépenses prévues. Nota : PAC n'a reçu aucun financement du Plan d'action économique du Canada.

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

Procréation assistée Canada (PAC) a été constituée en vertu des pouvoirs conférés par la *Loi sur la procréation assistée* (LPA). Cette loi vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits de ceux et celles qui ont recours à des techniques de procréation assistée. Elle interdit en outre des activités inacceptables telles que le clonage humain et la commercialisation de des capacités de reproduction humaine et impose des contrôles à la recherche en matière de procréation assistée. PAC est chargée de la délivrance et de l'examen des autorisations, de l'établissement et de la gestion d'un registre de renseignements médicaux personnels et d'un système de surveillance de la santé, ainsi que de la réalisation d'inspections et d'activités de surveillance de la conformité et de contrôles d'application portant sur les activités réglementées en vertu de la *Loi*. PAC est aussi un centre d'expertise et d'information sur la procréation assistée pour les décideurs, les professionnels de la santé et toute la population canadienne.

Responsabilités

Responsabilités

Procréation assistée Canada (PAC) est l'Agence de réglementation fédérale chargée de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours à des techniques de procréation assistée ou qui en sont nés.

PAC a également la responsabilité de promouvoir un environnement dans lequel des principes éthiques s'appliquent à toutes les questions liées à la procréation assistée, tout en contribuant à

des progrès scientifiques au profit des Canadiens.

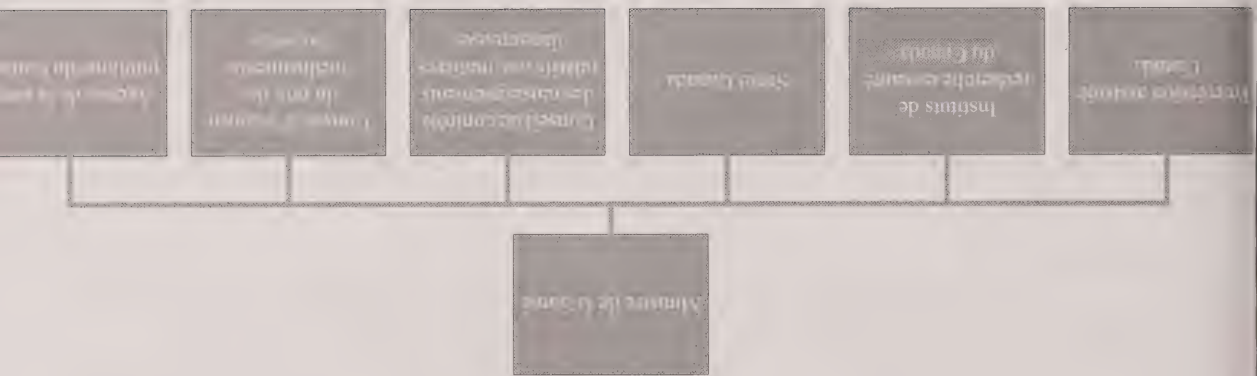
Le mandat et les responsabilités de PAC sont stipulés dans la *Loi sur la procréation assistée*. Les principales responsabilités de PAC visent notamment à :

- mettre en œuvre et administrer un cadre d'autorisation pour les activités réglementées, y compris les techniques de procréation assistée et les recherches connexes;
- élaborer une stratégie d'inspection qui assurera la conformité avec la *Loi sur la procréation assistée* et ses règlements;
- créer et tenir à jour un Registre national de renseignements médicaux personnels lié à la procréation assistée, appelé à devenir un élément clé d'une stratégie plus globale de surveillance de la santé en lien avec le domaine;
- devenir un centre d'expertise sur la procréation assistée en recueillant et en diffusant de l'information publique;
- communiquer avec les parties intéressées au sujet des questions de procréation assistée et les faire participer aux dossiers connexes;
- fournir des conseils à la ministre de la Santé sur les questions de procréation assistée.

SECTION 1 : SURVOL DE L'AGENCE

Aperçu du portefeuille de la Santé

La ministre de la Santé est chargée du maintien et de l'amélioration de la santé des Canadiens. Ces efforts sont appuyés par le portefeuille de la Santé, qui est composé de Santé Canada, de l'Agence de la santé publique du Canada, des Instituts de recherche en santé du Canada, du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses, du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés et de Procréation assistée Canada. Chaque membre du Portefeuille produit son propre Rapport sur les plans et les priorités.



Message de la présidente

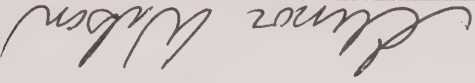
Les progrès soutenus dans le domaine de la procréation assistée mettent en évidence l'importance du rôle de Procréation assistée Canada (PAC) au niveau de la protection et de la promotion de la santé, de la sécurité, de la dignité et des droits des Canadiens qui ont recours à des techniques de procréation assistée ou qui en sont issus.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 fait état de la prudence et de l'engagement continus de PAC à l'endroit de ces responsabilités.

Conformément à son mandat sur la conformité et l'application, PAC a continué de promouvoir le respect de la *Loi sur la procréation assistée* (la Loi) et de ses règlements. Par ailleurs, l'Agence s'est concentrée sur le suivi des développements dans le domaine et sur l'adoption officielle de son processus de réponse aux plaintes portées à son attention concernant des infractions possibles à la Loi et aux règlements connexes. Les mesures d'application qui convenaient ont été prises au besoin pour promouvoir et garantir la conformité. En attendant la mise en application d'autres règlements rattachés à la Loi, PAC continue de faire participer activement des intervenants à des activités d'éducation ou d'information sur les répercussions et les exigences de la Loi, à fournir de l'information fiable sur la procréation assistée à la population canadienne et à demander le point de vue de groupes de patients et de professionnels de la santé dans le domaine.

Sous la direction du conseil d'administration, PAC a terminé de nombreuses activités primordiales pour la réalisation de son mandat, dont ce qui suit : l'élaboration du Répertoire de bases de données sur la surveillance de la santé 2009 pour aider les décideurs et les professionnels de la santé à évaluer la sécurité et l'efficacité de diverses options de procréation assistée; l'intégration de questions sur l'incidence de l'infertilité au sein de la population canadienne dans l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes 2009 de Statistique Canada; le parrainage d'un symposium sur l'oncofertilité au Canada pour favoriser l'établissement de nouveaux réseaux entre les chercheurs, les médecins praticiens et les défenseurs des droits des patients qui permettront de pousser la recherche dans ce domaine. De plus, PAC a réuni des chercheurs, des cliniciens et des spécialistes de l'infertilité dans le cadre de la première table ronde scientifique sur la prévention des naissances multiples dans le domaine de la procréation assistée afin d'étudier les enjeux associés aux naissances multiples liées à la procréation assistée. Ces efforts ont mené à l'établissement d'un cadre canadien. Les travaux ont été en grande partie étoffés par le Comité de consultation scientifique de l'Agence ainsi que par des analystes des politiques et des spécialistes de la recherche de PAC.

Je crois fermement que PAC continuera de miser sur ces réalisations et d'accroître ses capacités alors que nous continuerons de progresser.



D^{re} Elinor Wilson, présidente
Procréation assistée Canada

Message de la ministre

J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de Procréation assistée Canada (PAC) pour 2009-2010, lequel met en évidence les progrès réalisés par l'Agence par rapport à son mandat qui consiste à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens en ce qui concerne les techniques de procréation assistée.

Les enjeux et répercussions liés à la procréation assistée revêtent une grande importance pour les Canadiens et tous les habitants de la planète. Le gouvernement du Canada a décidé, par respect pour la Cour, de ne pas publier les règlements pendant que les questions de constitutionnalité liées à la *Loi sur la procréation assistée* sont devant la Cour suprême du Canada.

L'Agence poursuit ses activités d'application des dispositions en vigueur de la *Loi*. Elle continue à contrôler la conformité à la *Loi* et à répondre aux allégations de contravention à celle-ci en prenant les mesures qui s'imposent. Dans l'attente de l'adoption d'autres mesures réglementaires, PAC a mis au point les systèmes et les procédés requis pour établir un cadre d'autorisation et continue à promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée pour fonder une famille. Elle continue également de mener une vaste campagne de sensibilisation et de créer des réseaux avec les intervenants du domaine de la procréation assistée, tant au Canada qu'àilleurs dans le monde. Cette sensibilisation favorise l'inclusion de tous les Canadiens ayant un intérêt dans cette question et leur donne l'occasion de s'exprimer.

Je remercie les membres du conseil d'administration de PAC pour leur participation continue à ce travail important.



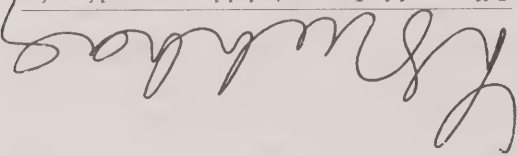

L'honorable Leona Aglukkaq, c.p., députée
Ministre de la Santé

Table des matières

3	Message de la ministre.....
4	Message de la présidente.....
5	Message de la présidente.....
6	Section I : Survol de l'Agence.....
7	1.1 Renseignements sommaires.....
7	Raison d'être.....
7	Responsabilités.....
8	Résultat stratégique.....
8	Architecture des activités de programme.....
8	1.2 Résumé du rendement.....
8	Ressources financières.....
9	Ressources humaines.....
11	Contribution des priorités aux résultats stratégiques.....
12	Analyse des risques.....
13	Profil des dépenses.....
15	Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....
16	2.1 Résultat stratégique 1 : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens
16	à l'égard des risques liés aux techniques de procréation assistée.....
16	2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les techniques de procréation assistée.....
16	Sommaire de l'activité de programme.....
16	Analyse du rendement.....
18	Leçons apprises.....
20	Avantages pour les Canadiens.....
20	2.1.2 Activité de programme : Gestion de l'information sur la santé et des connaissances touchant les techniques de procréation assistée.....
21	Sommaire de l'activité de programme.....
22	Analyse du rendement.....
23	Leçons apprises.....
24	Avantages pour les Canadiens.....
24	2.1.3 Activité de programme : Services internes.....
26	Section III : Renseignements supplémentaires.....
27	3.1 Points saillants financiers.....
28	3.2 Liste des tableaux présentant des renseignements supplémentaires.....

Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010

Procréation assistée Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement adopte ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

BUDGET DES DÉPENSES



Procréation assistée Canada

**Budget des dépenses
2009-2010**

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Atlantic Canada Opportunities Agency

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



**Atlantic Canada
Opportunities
Agency**

**Agence de
promotion économique
du Canada atlantique**

2009-2010

Departmental Performance Report

Minister's Message

For more than two decades, the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) has provided programs that foster innovation, promote economic diversification, and enhance the competitiveness of businesses and communities throughout Atlantic Canada.

Our government continues to support ACOA and the people of Atlantic Canada. We confirmed our support most recently through *Budget 2010*, which announced ongoing funding for two key ACOA programs: the Atlantic Innovation Fund and the Innovative Communities Fund. This commitment is a testament to how well these programs are working in Atlantic Canada.

In 2009, in response to the global economic downturn, our government gave the Agency responsibility for delivering two of its short-term stimulus programs – the Community Adjustment Fund and the Recreational Infrastructure Canada Program – in Atlantic Canada. These initiatives are allocating \$135 million in the region over two years to address the needs of businesses, key industry sectors, and communities, to help create jobs and lay the foundation for long-term prosperity.

In 2009-2010, in addition to providing timely delivery of this support, ACOA continued to collaborate with its government and private sector partners to ensure long-term competitiveness and increased productivity in Atlantic Canada's economy by supporting research and development and its commercialization. The Agency also continued to advance the Atlantic Gateway, and helped businesses enhance their export readiness to better capitalize on trade and investment opportunities.

It is my pleasure to present the 2009-2010 Departmental Performance Report for the Atlantic Canada Opportunities Agency. The results in this report clearly outline ACOA's continued success in contributing to a stronger, more innovative Atlantic Canadian economy.



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Keith Ashfield', written over a horizontal line.

The Honourable Keith Ashfield
Minister of National Revenue,
Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency,
and Minister for the Atlantic Gateway

Table of Contents

- SECTION 1: AGENCY OVERVIEW 1
 - 1.1 Raison d'être and Responsibilities..... 1
 - 1.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture..... 2
 - 1.3 Summary of Performance 3
 - 1.3.1 Financial and Human Resources3
 - 1.3.2 Performance Summary3
 - 1.3.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome4
 - 1.4 Risk Analysis..... 7
 - 1.4.1 ACOA's Response to the Changing Economic Landscape7
 - 1.4.2 Challenges and Opportunities.....7
 - 1.4.3 Mitigation Measures9
 - 1.5 Expenditure Profile.....11
 - 1.5.1 Voted and Statutory Items.....13
- SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 15
 - 2.1 Strategic Outcome – A competitive Atlantic Canadian economy15
 - 2.1.1 Program Activity: Enterprise Development17
 - 2.1.2 Program Activity: Community Development23
 - 2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination30
 - 2.1.4 Program Activity: Internal Services.....34
- SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION 35
 - 3.1 Financial Highlights.....35
 - 3.2 Supplementary Information Tables.....38
 - 3.3 Other Items of Interest38

Section 1: Agency Overview

1.1 Raison d'être and Responsibilities

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) works to create opportunities for economic growth in Atlantic Canada by helping businesses become more competitive, innovative and productive, by working with communities to develop and diversify local economies, and by championing the region's strengths in partnership with Atlantic Canadians. It plays an important role in developing and supporting policies and programs that strengthen the region's economy. This work addresses the Agency's mandate "... to increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region." (Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987*, R.S., c G-5-7, also known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*)

Established in 1987, ACOA is the federal department responsible for the Government of Canada's economic development efforts in the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador.

ACOA's head office is in Moncton, New Brunswick. Offices are located in all four provincial capitals in Atlantic Canada, each led by a regional vice-president. The Agency also provides services via a range of local field offices throughout the four provinces. In addition, through its Ottawa office, ACOA ensures that Atlantic Canada's interests are reflected in both the policies and programs developed by other departments and agencies of the federal government.

Although the Agency's policies and program tools have changed since its inception, the overall goal remains constant. ACOA helps the Atlantic region to realize its full economic potential in terms of productivity, competitiveness and growth. This is achieved by identifying and addressing structural challenges in the economy, helping communities and businesses to overcome barriers, and finding new opportunities for growth. ACOA is committed to helping the region make the transition to a more innovative, productive and competitive economy.

1.2 Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The diagram below illustrates ACOA's strategic outcome and Program Activity Architecture (PAA). The Agency's program activities and program sub-activities are aligned to the strategic outcome of a competitive Atlantic Canadian economy.

The PAA reflects the results of policy research and analysis, periodic review of program effectiveness, ongoing dialogue with stakeholders in the region, and the priorities and directions of the Government of Canada.

Descriptions of each of ACOA's program activities can be found in Part II of the Main Estimates document on the website of the Treasury Board of Canada Secretariat at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/me-bd/ACOA-APECA-eng.asp>.

Strategic Outcome	Program Activity	Program Sub-activity
A competitive Atlantic Canadian economy	Enterprise Development	Innovation
		Entrepreneurship and Business Skills Development
		Trade
		Investment
		Financing Continuum
	Community Development	Community Mobilization
		Community-based Business Development
		Community Investment
		Infrastructure Programming
	Policy, Advocacy and Coordination	Policy
		Advocacy
		Coordination
	Internal Services	Governance and Management Support
		Resource Management Services
		Asset Management Services

1.3 Summary of Performance

1.3.1 Financial and Human Resources

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
338.3	411.9	403.8

Agency planned spending of \$338.3 million was increased by \$73.6 million during the year, comprising \$55.8 million in transfer payments and \$17.8 million in operating costs. This increase is mainly attributable to new authorities provided under Canada's Economic Action Plan (CEAP). Actual spending of \$403.8 million included \$306.9 million in transfer payments and \$96.9 million in operating costs, resulting in a surplus of \$8.1 million, of which \$4.0 million will be available in 2010-2011 through the operating budget carry forward. Further information on variances is found in Section 1.5 Expenditure Profile.

Human Resources (Full-time Equivalents)		
Planned	Actual	Difference
715	718	(3)

1.3.2 Performance Summary

Strategic Outcome: A competitive Atlantic Canadian economy

Performance Indicator	Five-year Target (2008-2009 to 2012-2013)	Performance
Increase in Atlantic gross domestic product (GDP) for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business	\$4 to \$5	On track. \$7.20 (performance is calculated over a five-year period, which will end in 2012-2013. Result reported is for the 2003-2008 period.)

Program Activity	(\$ millions)					Alignment with Government of Canada Outcomes
	2008-2009	2009-2010			Actual Spending	
	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities		
Enterprise Development	215.0	198.7	200.7	212.5	192.2	Up Strong Economic Growth
Community Development	113.1	87.7	91.6	145.8	155.7	
Policy, Advocacy and Coordination	13.3	11.1	11.1	12.8	13.0	
Internal Services	0.0	34.9	34.9	40.8	42.9	
Total	341.4	332.4	338.3	411.9	403.8	

In the above table, Internal Services 2008-2009 spending is distributed among the spending figures of the other three program activities. However, beginning with the 2009-2010 estimates cycle, Internal Services spending is displayed separately from the other program activities. This should be recognized in any effort to compare program activity spending between fiscal years.

Within 2009-2010, the difference between actual spending and total authorities in Enterprise Development is mainly attributable to lower expenditures under the Atlantic Innovation Fund (AIF) and lower operating costs. Actual spending in Community Development is higher than total authorities due to increased demand under the Business Development Program (BDP).

1.3.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The following table discusses the progress of ACOA's operational and management priorities in reaching its strategic outcome, "A Competitive Atlantic Canadian Economy."

Operational Priority	Type ¹	Performance Status: Successfully met all priorities
Productivity	Previously committed to	ACOA builds innovation capacity in the region by providing funding for research and development (R&D) projects and for the adoption/adaptation of leading-edge technologies that lead to enhanced productivity. In 2009-2010, the Agency invested more than \$73 million in R&D projects and over \$11 million in technology adoption/adaptation projects. The Agency also invested more than \$8.5 million toward improving business competitiveness through a number of activities such as training, hiring skilled personnel, and improving productivity and/or quality.
Innovation and commercialization	Previously committed to	The Agency has placed an increased focus on commercialization by supporting R&D projects that have the best probability for commercial success, as well as by identifying and pursuing commercialization opportunities throughout Atlantic Canada. In 2009-2010, the Agency approved \$1.1 million in commercialization initiatives, and is focused on

¹ Types are defined as:

- New (newly committed to for fiscal year 2009-2010)
- Previously committed to (committed to one or two fiscal years earlier, i.e. 2007-2008 or 2008-2009)
- Ongoing (committed to at least three fiscal years earlier, i.e. 2006-2007 or earlier)

assisting Atlantic Canada's small and medium-sized enterprises (SMEs) and institutions reach their commercialization potential through project investments that include: just-in-time consulting, senior management mentoring, investor readiness training, and access to international markets, as well as cluster development.

Trade and Atlantic Gateway	Previously committed to	<p>ACOA continued its efforts in relation to the priorities stated in the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the Americas Strategy by contributing to at least four initiatives linked to emerging markets such as India and Peru. For instance, the Agency led exploratory trade missions in Vietnam and India, as well as facilitated an incoming India mission. Connections in existing markets (e.g. the United States) as they relate to export, investment and technology opportunities were also maintained throughout the year.</p>
----------------------------	-------------------------	--

The Agency continued its coordination efforts with federal and provincial partners, along with private sector stakeholders, to develop an Atlantic Gateway and Trade Corridor Strategy. In concert with government partners, non-government organizations and industry stakeholders, the Agency delivered on activities established in the pan-Atlantic marketing plan to promote the Atlantic Gateway and Trade Corridor in international markets.

Balanced approach in rural/urban development	Previously committed to	<p>Atlantic Canada is characterized by a large rural population, requiring a balanced approach in support of development opportunities in both rural and urban communities. In 2009-2010, ACOA's investment of \$123.4 million through CEAP initiatives provided improved capacity for Atlantic businesses to recover from the economic downturn. Furthermore, through continued investment in its network of community economic development partner organizations, direct investment in infrastructure and other community projects funded through the Innovative Communities Fund (ICF), and investments in Aboriginal and francophone minority communities, ACOA supported economic opportunities in both rural and urban communities throughout Atlantic Canada. Of the \$132.3 million in funding received by ACOA for the delivery of CEAP initiatives, 97% was committed by March 31, 2010.</p>
--	-------------------------	--

Management Priority	Type ²	Performance Status: Successfully met all priorities
Public service renewal and business/human resources integration	Previously committed to	<p>Public Service Renewal:</p> <p>ACOA had successfully completed 26 public service renewal projects on March 31, 2010, involving an Agency investment of approximately \$2 million over two fiscal years. Over 50% of these projects were targeted at leadership development. In accordance with the clerk of the Privy Council's action plan on Public Service Renewal, the Agency developed and implemented human resource standards for position classifications, staffing and pay, and ensured that 100% of its managers completed a customized course related to performance management. In addition, the Agency adapted its internal performance management template for executives, to comply with the new Treasury Board Secretariat guidelines.</p> <p>Business/Human Resources Integration:</p> <p>A revised integrated business and human resources planning strategy was developed that focused on key issues such as strengthening the capacity of managers in planning,</p>

² Types are defined as:

- New (newly committed to for fiscal year 2009-2010).
- Previously committed to (committed to one or two fiscal years earlier, i.e. 2007-2008 or 2008-2009)
- Ongoing (committed to at least three fiscal years earlier, i.e. 2006-2007 or earlier)

and by implementing an approach to integrated planning that was simple to apply, understand, and sustain. Extensive consultations among corporate and regional managers have resulted in the establishment of a small series of corporate and regional priorities in program delivery, human resources, and internal services. The Agency's first integrated business plan for 2010-2011 was approved by ACOA's executive committee in late 2009 and has served as the foundation for the preparation of individual operational plans and the integrated business and human resources plan.

Internal services	Previously committed to	<p>In the most recent Management Accountability Framework (MAF) Round VII, ACOA has received its strongest assessment ever. The Treasury Board Secretariat observations related to ACOA's management capacity are positive overall. In total, ACOA received seven "strong" and twelve "acceptable" results, and has eliminated all "attention required" notations, meaning 100% of the Agency's MAF results were at "acceptable" or higher.</p> <p>The MAF assessment Round VII also concluded that the Agency's management resources and results structure essentially included the necessary elements to provide insight into the performance and effectiveness of most of the Agency's programs. In working toward maintaining management excellence, the Agency designed and implemented a comprehensive infrastructure supporting the values and ethics function in the early part of fiscal year 2009-2010. A values and ethics strategy, a communications plan, a guide, and a learning strategy were developed. Leadership has been demonstrated by setting an example, and engaging employees in dialogue. The Agency's efforts were recognized during the MAF assessment for Round VII in which ACOA received "strong" rating in this area.</p>
Risk management	Previously committed to	<p>ACOA has continued to further develop its integrated risk management approach within the organization. The Agency has been recognized during the MAF assessment Round VII for sustaining the momentum created in the previous year, and it has continued to expand its internal corporate risk profile consultations. ACOA has also implemented an internal communications strategy and, as a result, received its best MAF assessment to date on risk management.</p>

1.4 Risk Analysis

1.4.1 ACOA's Response to the Changing Economic Landscape

ACOA operates within a changing Atlantic Canadian economic landscape. The Agency's broad-based approach to economic development addresses the underlying structural challenges in the economy. Being proactive in identifying opportunities requires the Agency to assess external economic factors that can affect the delivery of its programs and services. The following section provides an outline of ACOA's response to the changing economic landscape in 2009-2010. Further information on the region's economy is available online through the link provided in Section 3 of this report (in the sub-section entitled "Atlantic Canada's 2009-2010 Economic Overview and Provincial Economic Profiles").

As ACOA responded to the challenges faced by the region in 2009-2010, it also continued to shape its approach to best respond to the needs of Atlantic Canadians and the requirements of an evolving economy. The Agency continued its practice of identifying key risks it could face, and developing mitigation measures to address them.

1.4.2 Challenges and Opportunities

Responding to economic challenges and creating opportunities

Even though certain signs of economic recovery are becoming increasingly evident in Atlantic Canada, many communities continued to be tested during the past year. The Government of Canada, through ACOA, continued to work directly in 2009-2010 with communities across the region, as well as with SMEs, and numerous partners in all four Atlantic provinces to ensure a competitive Atlantic Canadian economy.

ACOA's efforts were aimed at strengthening the capacity of its many partners, and to aid in the diversification of local economies through the promotion of:

- competitive and sustainable Atlantic enterprises, especially SMEs;
- dynamic and sustainable communities; and
- policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

Competitive and sustainable Atlantic Canadian SMEs

Labour productivity in the region is at 85% of the national level,³ largely due to lower levels of R&D spending, technology adoption, exporting, educational attainment, and worker training. During the past fiscal year, ACOA continued to support a range of productivity improvements in SMEs through technology adoption, private sector R&D, and the commercialization of new technologies, by means of funding tools such as the BDP and the Atlantic Innovation Fund (AIF). The Agency's investments in large, leading-edge R&D projects with the private sector

³ Calculation generated using data from Statistics Canada, National Economic Accounts-CANSIM Table 383-0010 and Table 379-0025.

and institutions such as regional universities, community colleges, and research institutes via the AIF resulted in 30 projects valued at \$62.4 million being approved. These efforts assisted in advancing Atlantic Canadian SMEs' level of competitiveness in national and global markets.

An example of how ACOA promoted a competitive Atlantic economy in 2009-2010 was its support of Springboard Atlantic Inc. This network, consisting of fourteen universities and four provincial community colleges, and with a mandate to provide support for the commercialization of research in Atlantic Canada through the transfer of knowledge and technology to the region's private sector, continued to be instrumental in facilitating public-private partnerships. The network contributed to a more robust research environment across Atlantic Canadian universities, generated innovation-based developments for businesses and communities, and enhanced the development of the region's knowledge economy.

Through continued ACOA support and the Agency's alignment of its efforts with national priorities within the Global Commerce Strategy, SMEs throughout the region were able to cope with the evolving global economic situation in 2009-2010. ACOA's business, export and investment programs and initiatives helped the region's SMEs to capitalize on new priorities and emerging opportunities on a national and global scale. The Agency undertook a number of trade missions in countries including India (education, biotechnology, food and beverages, and digital media), Peru (Atlantic Gateway file), and Scotland (energy) to help SMEs expand their markets. As well, ACOA continued providing value-added trade programming that increased the productivity and competitiveness of SMEs within the region.

Dynamic and sustainable communities

The Agency's focus on competitive and sustainable Atlantic enterprises assisted the region to prosper, as did its emphasis on communities and their development in a changing economic climate. In response to a number of economic challenges facing communities throughout the country, ACOA, along with other regional development agencies, actively participated in the design and delivery of two CEAP initiatives, namely the Community Adjustment Fund (CAF) and the Recreational Infrastructure Canada (RInC) program. Through the delivery of the CEAP, ACOA had, and continues to have, a positive impact on the regional economy by helping communities expand, upgrade and renovate community facilities, creating jobs for Atlantic Canadians, and mitigating the impacts of the global recession.

Since the launch of both the RInC and CAF programs, funding has been announced for numerous projects across the region. As of March 31, 2010, ACOA's RInC allocation of \$34.1 million was fully committed toward 230 projects. Under the CAF program, a total of \$89.3 million was committed toward 159 projects. Of the Agency's total CAF allocation of \$98.4 million, \$8 million has been identified for a regional lobster marketing and product development program.

Policies and programs that strengthen the Atlantic economy

Through its policy and advocacy activities, ACOA continued defending and promoting the interests of Atlantic Canada on a number of policy issues relevant to the region, including the Atlantic Gateway, aerospace and defence, resource industries, population and immigration, science and technology, energy and environment, and bio-science.

The Agency remained focused on promoting regional events in order to bring Atlantic Canadian stakeholders together, while maintaining its involvement in international activities such as the Organisation for Economic Co-operation and Development’s Territorial Development Policy Committee (TDPC). Through the TDPC, ACOA had the opportunity to promote the Canadian regional development model and gain a better appreciation of international best practices. At the regional level, the Agency organized the Atlantic Canada Student Summit (ACSS), offering post-secondary students the opportunity to share ideas on the future of the region with Atlantic Canadian business, academic and political leaders. The ACSS was an ideal occasion to discuss the region’s economic challenges and assist in identifying possible opportunities. One strong message emerging from the event was the students’ desire to continue to convene and discuss such priorities and ideas on a regular basis.

The Agency also ensured the renewal of its programs and their ongoing alignment with the priorities of the Government of Canada. Specifically, funding for programs such as the AIF and the ICF were renewed in Budget 2010 on an ongoing basis.

1.4.3 Mitigation Measures

The potential risks are monitored continuously by the Agency to ensure that appropriate measures are applied and risks are mitigated to the extent possible. The Agency identified four key risks and associated mitigation strategies for attention in 2009-2010. These risks, and the primary mitigation measures implemented during the year, are presented below.

Key Risk/Challenge	Mitigation Measure
<p>1. Information Management Risk</p> <p>The risk that senior management is not provided with the timely, relevant information and data necessary to be informed of the financial and program health of the organization, thereby adversely affecting the support necessary for making effective decisions at the corporate or portfolio level.</p>	<p>There continues to be attention provided to the risks associated with inadequate management information. The Agency has effective information regimes for initiatives/functions and key issues (e.g. Public Service Renewal; finance; values and ethics). Initiatives such as the enhancement of the data collection strategy and progress in the development of data/information dashboards are underway. Additionally, there is a continuation of work on the improvement of a more robust performance measurement strategy, with linkages to risk management. The Agency received a positive rating in quality of performance reporting, assessed by Treasury Board Secretariat, in the MAF. It was noted that ACOA demonstrated a strong commitment to concise, balanced reporting supported by independently verifiable performance information to substantiate performance claims and linkage of resources to results.</p>

2. Cost of Doing Business Risk

The risk that the cost of doing business escalates and represents an increasing portion of the Agency's budget, adversely affecting operational efficiency and leading to budgetary pressures for programming.

3. People Management Risk

The risk that ACOA's talent and agenda (leadership, recruitment, training, promotion, work/life balance, competencies) does not adequately sustain the necessary workforce required to carry out the Agency's mandate in the future, and that the Agency experiences a significant loss of corporate memory and has difficulties implementing change management.

4. Reputational Risk

Risk may materialize when the negative publicity triggered by certain internal or external events, whether accurate or not, compromises ACOA's reputation capital (brand), and results in a loss of credibility for the Agency.

A review of the cost of delivering the Agency's programs was completed. As an extension of this initiative, ACOA is undertaking the identification and application of efficiencies applied to the program delivery process. The Agency will also apply information gained from a resource utilization review, evaluations, a strategic review, and program renewal to further drive opportunities for efficiencies. Spending caps were implemented, and will continue to drive efficiencies.

The Agency has carried out considerable people management mitigation measures. Projects such as the resource utilization review, integration of human resource and business plans, attrition information, learning plans for all staff, career counselling, mandatory values and ethics training, and the Leadership Development Initiative were completed, and will contribute significantly to the mitigation of risk.

During Round VII of the MAF assessment, the Agency was rated as "strong" in both areas related to people management (i.e. excellence in people management, and values-based leadership and organizational culture).

ACOA applies communications efforts, including regular meetings with stakeholders/partners and continuous contact with clients, to promote relationships and credibility. The Agency fosters the professionalism of employees through its values and ethics strategy, which includes case studies and mandatory training on values and ethics.

1.5 Expenditure Profile

The following table shows spending for each program activity over three fiscal years. Within the 2009-2010 fiscal year, it also compares the main estimates, planned spending, total authorized spending, and actual spending.⁴

Program Activity	(\$ millions)					
	2007-2008	2008-2009	2009-2010			
	Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Enterprise Development	213.6	215.0	198.7	200.7	212.5	192.2
Community Development	146.1	113.1	87.7	91.6	145.8	155.7
Policy, Advocacy and Coordination	11.9	13.3	11.1	11.1	12.8	13.0
Internal Services	0.0	0.0	34.9	34.9	40.8	42.9
Total	371.6	341.4	332.4	338.3	411.9	403.8

ACOA's actual spending for 2009-2010 was \$403.8 million. Compared to actual spending of \$341.4 million in 2008-2009, this represents an increase of 18%, or \$62.4 million. Variances in actual spending profiles are primarily due to additional money received under CEAP activities, as more fully explained below.

- Expenditures in 2009-2010 included an incremental \$45.2 million under CEAP for the Community Adjustment Fund (CAF).
- Expenditures in 2009-2010 included an incremental \$11.7 million under CEAP for RInC.
- Increased expenditures of \$5.1 million under the Community Development program activity due to increased demand of \$8.4 million under the BDP, partially offset by decreased demand of \$3.3 million under the ICF.
- Other changes representing an increase of \$0.4 million due to other fluctuations in programming among program activities.

⁴ In 2007-2008 and 2008-2009 the resources for the program activity Internal Services were distributed among the other three program activities. However, beginning with the 2009-2010 estimates cycle, Internal Services resources are displayed separately from the other three program activities. This reduces the ability to compare program activity spending between fiscal years.

Analysis of 2009-2010

Planned spending of \$338.3 million was augmented by \$73.6 million provided through new authorities and transfers, including \$45.2 million for the CAF; \$10.4 million for RInC; \$0.7 million for official languages; \$1.3 million under the BDP; \$3.5 million for compensation adjustments; \$3.1 million for operating budget carry forward; and \$1.7 million for severance pay, parental leave benefits, and leave payout; \$2.6 million for the Canada Business Network; \$1.7 million in support for the Building Canada program; and \$3.4 million in various other minor adjustments.

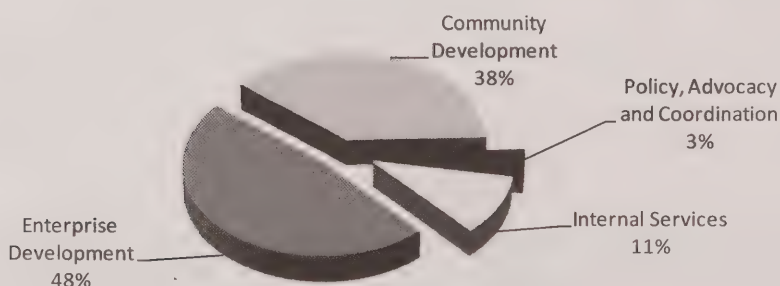
Actual spending of \$403.8 million represents a surplus of \$8.1 million from total authorities of \$411.9 million. The Agency will access a portion of this surplus through operating budget carry forward of \$4.0 million to meet planned requirements in 2010-2011. The balance of \$4.1 million represents a lapse.

Analysis by Program Activity

Actual spending of \$192.2 million for the program activity Enterprise Development represents a surplus of \$20.3 million from total authorities of \$212.5 million. The variance is largely attributable to the AIF, where actual AIF spending was less than total authorities by \$12.2 million. This was due to spending on projects not flowing as anticipated. In addition, operating resources were shifted in order to respond to pressures emanating from the delivery of CEAP, and to other areas such as Internal Services.

Actual spending for the program activity Community Development of \$155.7 million surpassed total authorities of \$145.8 million by \$9.9 million. This variance was mainly attributable to increased demand in the BDP and was funded by the surpluses in the program activity Enterprise Development. Agency spending for the two program activities Policy, Advocacy and Coordination and Internal Services is more than anticipated, due in part to additional efforts in support of renewing the Agency's programs. Additionally, funds were received from Treasury Board during the year for items such as salary increases arising from collective bargaining, which had not been included in the planned spending for 2009-2010.

**2009-2010 Actual Spending by Program Activity,
Expressed as a Percentage**



Canada's Economic Action Plan

In response to the global economic downturn, CEAP initiatives were announced in Budget 2009. Funding analysis by initiative is as follows.

- CAF actual spending of \$48.5 million includes \$3.3 million from ACOA's existing appropriations. Of the initial \$50.3 million authorities for CEAP, \$5.1 million will be reprofiled.
- RInC actual spending of \$12.9 million includes \$2.5 million from ACOA's existing appropriations.
- Actual spending for the Canada Business Network was in accordance with total authorities.

CEAP Initiative	(\$ millions)		
	2009-2010		
	Planned Spending ⁵	Total Authorities	Actual Spending ⁶
Community Adjustment Fund	0.0	45.2	48.5
Recreational Infrastructure Canada	0.0	10.4	12.9
Canada Business Network	0.0	2.6	2.6
Total	0.0	58.2	64.0

1.5.1 Voted and Statutory Items

This table displays the way Parliament approved resources, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	(\$ millions)			
		2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
1	Operating expenditures	83.1	85.6	79.6	85.7
5	Grants and contributions	279.1	246.9	245.2	262.8
7	<i>Administration Act</i> , to write off from the Accounts of Canada	0.0	0.0	0.0	0.7
S	Contribution to employee benefits	9.4	8.9	7.6	10.5
S	Transfer payment (<i>Budget Implementation Act</i> , 2009)	0.0	0.0	0.0	44.1
	Total	371.6	341.4	332.4	403.8

⁵ There was no planned spending reported because the CEAP initiatives announcements (in Budget 2009) were made after publication of the 2009-2010 *Report on Plans and Priorities*.

⁶ Includes employee benefit costs (CAF \$0.6 million, RInC \$0.2 million, Canada Business Network \$0.3 million).

Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome – A competitive Atlantic Canadian economy

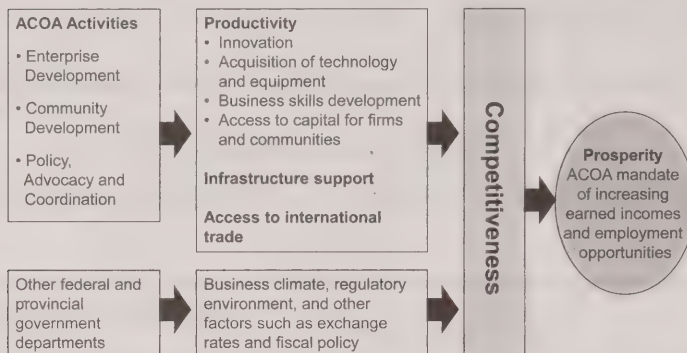
Performance Indicator	Five-year Target (2008-2009 to 2012-2013)	Performance Status and Summary
Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business	\$4 to \$5	On track. \$7.20 (Performance is calculated over a five-year period, which will end in 2012-2013. Result reported is for the 2003-2008 period.)
Performance Measurement Strategy: Increasing income and employment in Atlantic Canada is a long-term, multi-dimensional undertaking. The Agency reports results every five years, based on analysis of data from Statistics Canada and internal systems, using econometric modelling. This performance indicator is under review and may be adjusted at a later date.		

ACOA aims to achieve a competitive Atlantic Canadian economy for the long-term benefit of all Atlantic Canadians. A competitive region will grow faster over the medium to long run. A competitive economy will increase opportunities for economic development in the region, specifically through the growth of earned incomes and employment opportunities for Atlantic Canadians.

Competitiveness is determined by the set of institutions, policies and factors that affect the capacity of firms to sell their products globally. Productivity is an important determinant of competitiveness and, according to the Organisation for Economic Co-operation and Development; it is the most important source of long-term prosperity for a region. Productivity, defined as the efficiency with which resources are used in the economy, is a key measure of how well small and medium-sized enterprises (SMEs) in Atlantic Canada are performing when compared with those in other regions of the country and elsewhere around the world.

Achieving a competitive Atlantic economy for the long-term benefit of all Atlantic Canadians continued to be ACOA's focus in 2009-2010. ACOA directed its efforts toward improving competitiveness in three key areas: productivity, infrastructure support and access to international trade. To increase the performance of Atlantic Canadian SMEs, the Agency targeted key productivity drivers, including innovation, the acquisition of technology and equipment, business skills development, and access to capital for firms and communities. ACOA also focused on trade and investment to increase export capabilities and encourage international trade, and played a strategic role in supporting community infrastructure required for economic development. By concentrating its efforts in these areas, the Agency, along with its many partners, was able to link its regional economic development priorities to its goal of a competitive Atlantic economy and to the Government of Canada's outcome of "Strong Economic Growth".

Productivity, Competitiveness and the ACOA Mandate



Three program activities (Enterprise Development, Community Development, and Policy, Advocacy and Coordination) were directed at helping Atlantic Canadians and the region to prosper and compete on a national and global scale. In 2009-2010 the Agency continued to:

- foster improved productivity of Atlantic Canadian companies by focusing on measures such as research and development, acquiring advanced technologies, and investing in business skills development;
- increase its focus on commercialization of innovative technologies, identifying and pursuing opportunities through programs such as the Atlantic Innovation Fund (AIF), as well as encouraging capacity development in new and emerging sectors;
- build on past successes in trade by aligning its efforts with the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy, and by engaging in activities that capitalized to a greater extent on emerging markets;
- coordinate efforts to ensure that the region is well poised to benefit from the Atlantic Gateway, which offers significant opportunities for long-term economic expansion in Atlantic Canada;
- respond to changing economic circumstances by pursuing and participating in strategies that support opportunities in the region's rural and urban areas (such as the Government of Canada's Economic Action Plan or CEAP), and by investing in initiatives that provide best value for investment while addressing community priorities; and
- advocate the interests of the region in order to ensure new government initiatives are responsive to the needs of Atlantic Canadians.

A measure of the impact of ACOA's expenditures in direct support of businesses in Atlantic Canada is the increase in the gross domestic product (GDP) resulting from these investments. The results are obtained through investment expenditures from commercial projects, as well as the direct creation of jobs from these projects. In the Agency's most recent *Five-Year Report to Parliament (2003-2008)*, it is estimated that real GDP was \$1.2 billion higher (in constant 1997 dollars) in 2007 than it would have been in the absence of ACOA's expenditures in direct support of businesses. (Real GDP is the inflation-adjusted value added of products and services produced in a given year in an economy.) Furthermore, over the five-year period covered by the report, direct ACOA support to businesses for commercial projects produced increases of over \$7 in GDP gains for every dollar of ACOA expenditure.

2.1.1 Program Activity: Enterprise Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> Innovation (1.1.1) Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2) Trade (1.1.3) Investment (1.1.4) Financing Continuum (1.1.5)

Expected Results: Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs

Performance Indicator	Annual Target (2009-2010)	Performance Status and Summary
Survival rate ratio of ACOA-assisted firms	1 to 2 times higher than comparable firms	Met all. (1.3)
Number of new business start-ups that have received funding from ACOA to help them become established	43	Not met. (15)

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of data from Statistics Canada and internal systems data by comparing ACOA clients to “comparable firms” — those that are of similar age, size, sector and geographic region, but that have not received a direct monetary contribution from the Agency.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ⁷	Planned	Actual	Difference
200.7	212.5	192.2	206	212	(6)

Program Activity Summary

ACOA works in partnership with Atlantic Canadian enterprises, stakeholders, industry and institutions to improve the growth and productivity of Atlantic Canada’s economy, leading to increased competitiveness, earned incomes and job creation.

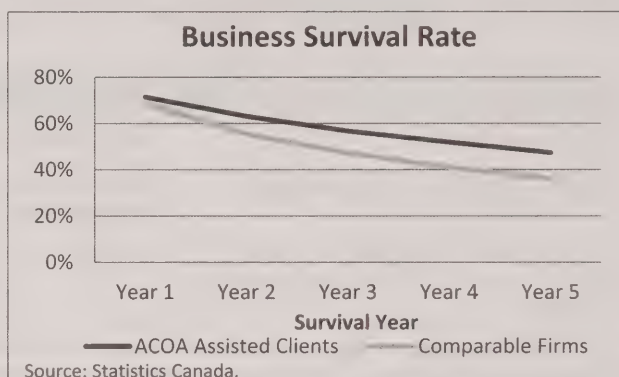
Through sustained efforts in innovation, entrepreneurship and business skills development, as well as in trade and investment, the Enterprise Development objective is to work with SMEs throughout their business life cycle. This includes providing advice prior to start-up; assisting them to start, expand or modernize, or to establish and expand their export activities; partnering with universities and other institutions to increase the region’s research and development capacity, commercialization and productivity; and promoting and participating in the region’s transition to a knowledge economy.

⁷ The variance is largely attributable to the Atlantic Innovation Fund (AIF), where actual AIF spending was less than total authorities by \$12.2 million. This was due to spending on projects not flowing as anticipated.

Performance Analysis

ACOA provides assistance to enterprises in Atlantic Canada with the objective of improving their growth and competitiveness in the marketplace. Business survival rates can be used to measure the Agency's performance in terms of competitiveness. A company's survival depends on many factors including the age of the business, location and size. The five-year survival rate⁸ for ACOA-assisted firms is notably above the rate for comparable firms. In fact, the business survival rate for ACOA-assisted firms is 47% after the crucial fifth year following start-up, compared with 36% for comparable firms.

The Agency did not meet its target of funding the establishment of new business start-ups in 2009-2010 (15 actual vs. 43 targeted). This was due to a combination of challenging economic conditions and a shift in Agency priorities. To respond to the national priority of productivity improvement as established in *Advantage Canada*, ACOA has increased its focus on improving the productivity of existing SMEs, while being more selective and strategic in investing in business start-ups where employment opportunities would be the greatest. The Agency is in the process of developing indicators to measure the impact of its increased focus on productivity and competitiveness.



ACOA's focus on improving productivity and commercialization is demonstrated through solid investments. In 2009-2010, the Agency approved the funding of 30 new projects under the AIF, committing \$62.4 million and leveraging an additional \$49 million from other sources such as universities and other research institutions, provincial governments, the private sector, and national research and development (R&D) programs. In addition to the AIF, ACOA funds R&D, technology adoption/adaptation, business support activities, and productivity improvement projects under the Business Development Program (BDP). During 2009-2010, a further \$43 million was approved under the BDP for projects related to innovation.

The 2010 impact evaluation⁹ of the innovation program sub-activity found that ACOA's support for innovation is contributing to enhanced commercialization capacity and productivity levels in Atlantic Canada. Funded projects are resulting in the acquisition and installation of leading-edge technology, improved production strategies, new products, certifications, and access to new markets. An increase in commercialization activity has been identified through patent awards, spinoff firm creation, and the commercialization of many products, services, technologies, and

⁸ Business Special Surveys and Technology Statistics Division, Statistics Canada, March 2010.

⁹ *Impact Evaluation of the Atlantic Canada Opportunities Agency Innovation Program Sub-activity, Final Report*, ACOA Evaluation Unit, January 19, 2010. see <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/Accountability/AuditsAndEvaluations/Pages/InnovationEvaluationReport.aspx>

processes. These results are having a significant impact on revenue generation. For example, the 22 organizations represented in the case studies indicated that commercialization activities resulting from AIF funding have contributed to additional sales of approximately \$248 million.

Also in 2009, under the AIF's commercialization initiative, the Agency developed and approved a project to help Atlantic Canadian high growth companies raise capital and avail themselves of opportunities in emerging international markets. A second project will undertake strategic activities aimed at mentoring and educating key industry stakeholders, as well as promoting partnerships and building strategic alliances aimed at commercialization and growth in the medical technologies industry.

Atlantic Canada's ability to be competitive and maintain prosperity is a direct outcome of productivity. Productivity improvements in the region can be achieved by ensuring that entrepreneurs have the right business skills to be successful. ACOA's investments in business skills development activities have enabled Atlantic Canadian entrepreneurs to acquire the skills relevant to enhancing the start-up, survival and growth of their businesses. Doing so has helped build SMEs' skill capacities and ultimately improve productivity. In addition, the Agency has invested in projects that help increase the pool of Atlantic Canadians who have the motivation and skills to plan and start new businesses in the region. Seventy-seven per cent of participants in entrepreneurship awareness and promotion activities indicated that the activity increased their intent to start a business, and 87% of participants in business skills development activities indicated that they improved their business skills.

The Agency's activities in the area of trade are not only intended to help SMEs improve their export-readiness potential, but also to bring them to a point where they can start actively exporting. ACOA continued its efforts to ensure that programs are sustainable and capable of supporting a growing number of exporters pursuing a broader range of markets. Consolidation of the Atlantic Trade and Investment Partnership (ATIP) and the International Business Development Program (IBDP) into the BDP, will streamline operations and access to service.

ACOA's efforts in international markets are aligned with priorities identified in Canada's Global Commerce Strategy. During the past year, the Agency led four projects related to India, including an incoming mission of delegates in August 2009 and an exploratory mission in January 2010 with business delegates in education, biotechnology, food and beverages, and digital media. In the Americas, the Agency has conducted two trade missions to Panama and one to Peru.

Several marketing projects were undertaken related to strategic gateways and trade corridors, including Breakbulk Europe, Air Cargo Europe, Jumpstart North America, a mission to Vietnam, an outreach event in NYC/Newark, and Breakbulk North America.

The Agency continued to play a key role in building awareness of Atlantic Canada in international markets through initiatives such as ACOA's Invest in Atlantic Canada website. Nearly 35,000 potential investors and clients visited <http://www.acoa.gc.ca/invest> during the year, seeking and finding information on Atlantic Canada and its unique business advantages.

A number of financing gaps still exist in Atlantic Canada, and the Agency aims to address these through its financing continuum program sub-activity. ACOA provided financial support of \$21.4 million to SMEs needing to expand or modernize their operations in order to remain competitive. This assistance is being leveraged by a further \$42.7 million from other sources, allowing a total of \$64.1 million of investment to be made by SMEs in the region. Furthermore, 74% of the assistance approved under the financing continuum program sub-activity is being invested in SMEs and organizations in rural areas, whereas 26% has gone toward urban clients.

Lessons Learned

The Agency is already working to implement recommendations from the recent impact evaluation of the innovation program sub-activity, which focused on reviewing the approach to cluster development; further developing its commercialization strategy; building on the effectiveness of its current innovation strategy and supporting activities; and reviewing the effectiveness and efficiency of its processes.

Efforts were launched to mitigate the risks related to efficiency and information management. The IBDP, the program supporting the International Business Development Agreement (IBDA), was merged with the BDP. As a result, starting in April 2010, IBDA is being funded through BDP. ATIP was folded into regular operations. Necessary work will be done to consolidate the program sub-activities trade and investment into one program sub-activity, international business development. Also, an evaluation of the trade and investment program sub-activities was conducted, and preliminary findings pointed toward a high level of need, satisfaction and effectiveness. It also showed room for strengthening coordination, simplifying process, and improving performance measurement.

Finally, the suite of enterprise development programs will continue to be examined in support of the Agency's long-term strategic direction to ensure that the repositioning of its programs is in accordance with the priorities of the Government of Canada.

Benefits for Canadians

Results provided through the recent impact evaluation of the innovation program sub-activity demonstrated that ACOA has been successful in investing in R&D, enhancing productivity and commercialization capacity, and fostering partnerships and collaborative arrangements. Collectively, activities undertaken in each of these key areas are helping to strengthen innovation and commercialization capacity in Atlantic Canada. In addition, through the support of the AIF and the BDP (including the productivity and business skills initiative), the ACOA innovation program sub-activity is considered to be effective in providing value for money.

Furthermore, ACOA strives to apply its limited resources to areas offering the greatest potential impact. Given its mandate, the Agency focuses on SMEs as they have the most significant and sustained impact on jobs in Atlantic Canada.¹⁰ By adopting a balanced rural/urban approach in

¹⁰ Between 2000 and 2005, 93% of jobs created by firms in Atlantic Canada were attributed to small businesses. Calculation generated using data from Statistics Canada Longitudinal Employment Analysis Program.

helping SMEs to become more innovative, productive and competitive, the Agency assists all regions of Atlantic Canada to become stronger, thereby facilitating their increased contributions to the national economy.

Canada's Economic Action Plan Initiatives

Canada Business Network

Budget 2009 provided \$30 million over two years for the renewal of the national Canada Business Network. Of this amount, ACOA receives \$2.6 million annually to deliver this service in the Atlantic provinces.

Expected results: Access for Atlantic Canadians to accurate, timely and relevant business information

Performance Indicator	Two-year Target (2009-2010 through 2010-2011)	Performance Status and Summary
Level of client satisfaction ¹¹	80%	Data not available for 2009-2010. Last survey performed in 2007-2008 indicated a satisfaction rate of 85%.

Performance measurement strategy: Undertake analysis of data from client surveys, Canada Business Network's national client survey, and internal database systems/reports.

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending ¹²	Total Authorities	Actual Spending
0.0	2.6	2.6

A key indicator of the Canada Business Network's performance is client satisfaction. Although no official survey was completed in 2009-2010, an internal review of the Canada Business Network was performed in 2008-2009, which included client and stakeholder consultations. This review validated the need for the service and led to the renewal of the initiative and a revised service strategy. Implementation of the revised service strategy began in 2009-2010, with enhanced efforts in outreach and promotion to ensure more Canadians are aware of and use the service.

¹¹ This performance indicator is currently under review.

¹² There was no planned spending reported because the CEAP initiatives announcements (in Budget 2009) were made after publication of the 2009-2010 *Report on Plans and Priorities*.

Community Adjustment Fund

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending ¹³	Total Authorities	Actual Spending
0.0	5.1	6.0

The Community Adjustment Fund (CAF) is delivered via the Innovative Communities Fund, as well as the BDP. While most projects funded under CAF are aligned with ACOA's Community Development program activity, some are of a commercial nature and are aligned with ACOA's Enterprise Development program activity. CAF expected results and performance indicators are reported in Section 2.1.2.

¹³ There was no planned spending reported because the CEAP initiatives announcements (in Budget 2009) were made after publication of the 2009-2010 *Report on Plans and Priorities*.

2.1.2 Program Activity: Community Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Community Development (1.2)	<ul style="list-style-type: none">Community Mobilization (1.2.1)Community-based Business Development (1.2.2)Community Investment (1.2.3)Infrastructure Programming (1.2.4)

Expected Results: Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada

Performance Indicator	Target	Performance Status and Summary
Increased capacity in community decision making, planning and delivery	Evidence of impact (resulting from evaluations, and supported by data)	Met all. Supported by evaluation findings that the program was well aligned with government priorities. Management action plans approved.
	Annual Target (2009-2010)	
Number of new business start-ups that have received funding from Community Business Development Corporations (CBDCs)	919	Exceeded. 936
Number of businesses that have received funding from CBDCs to stabilize or expand operations	894	Exceeded. 917

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of evaluations and CBDC e-reports.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
91.6	145.8	155.7 ¹⁴	96	111	(15)

Program Activity Summary

The Atlantic economy is built on the region’s many geographic, linguistic and cultural communities. From small remote villages to larger urban centres, the opportunities and challenges vary significantly. ACOA recognizes the importance of these communities in an economic development framework, and supports their efforts to assume full responsibility for their own economic development. The Agency believes that effective community development is a bottom-up process, and that many communities require help to develop the tools, resources and initiatives that support individual and unique strategic development. This kind of development requires a flexible approach, based on the particular realities of the communities being targeted. Working in close co-operation with communities and community-led organizations involved in economic development planning and mobilization efforts, ACOA provides strategic funding that

¹⁴ The variance was mainly attributable to increased demand in the BDP.

enables communities to strengthen their economic base and increase prosperity for their citizens. The Agency continues to focus efforts on promoting the vitality of official language minority communities and Aboriginal communities.

Performance Analysis

In response to the Government of Canada priorities as articulated in CEAP included in Budget 2009, ACOA shifted the focus of its suite of community economic development programs to help Atlantic Canada along the road to economic recovery.

ACOA played a critical role in 2009-2010 in delivering on CEAP results in Atlantic Canada. First, the Agency participated in the design of two CEAP initiatives: CAF and the Recreational Infrastructure Canada (RInC) program. ACOA successfully implemented both programs and delivered timely results. For RInC, a total of 230 projects were approved, fully committing the Agency's allocation of \$34.1 million and leveraging an additional \$91.6 million through provincial and municipal governments. For CAF, 159 projects were approved, committing \$89.3 million in Atlantic Canadian communities and leveraging an additional \$164 million from other sources. Further information on the results achieved under these two initiatives can be found in the following CEAP subsection.

Furthermore, Budget 2010 confirmed the Government of Canada's ongoing support for the Innovative Communities Fund (ICF). The ICF funds strategic initiatives that respond to the economic development needs of communities. In 2009-2010, over \$73 million was disbursed to rural Atlantic Canadian communities for projects such as:

Town of Lewisporte, Newfoundland and Labrador – ACOA invested \$98,000 to assist with upgrades to an existing community building with a view to transforming it into a year-round, multi-purpose facility capable of hosting conventions, conferences, trade shows, tourism events and concerts. The enhanced facility will not only support existing business and tourism venues, but will also encourage the development of new activities that will benefit the local economy.

UNESCO Heritage Project in Lunenburg, Nova Scotia – Funding was provided for improvements to the tourism facility of the town of Lunenburg, enabling the construction of the UNESCO Heritage Plaza, together with UNESCO signage and kiosk. A heritage sustainability strategy was also developed to guide the town's development over the next 10 to 15 years.

Budget 2010 also confirmed the government's continued support for the Community Futures (CF) program. CF provides funding in support of Atlantic Canada's CBDCs, which continued to provide an essential source of capital to assist Atlantic Canada's rural businesses. In 2009-2010, \$60.6 million in financing to rural SMEs was provided through these 41 community-based organizations. These investments provided by CBDCs have resulted in 936 new business start-ups, and have assisted in stabilizing or expanding 917 SME operations, slightly exceeding the objectives set forth for 2009-2010. ACOA also provided support to CBDCs to develop a uniform platform for presenting annual reports and results to their communities, and has been working with CBDCs to improve the use of their investments funds.

ACOA continued to work with CBDCs and the Regional Economic Development Organizations (REDOs) to ensure that resources were maximized and results achieved. ACOA invested \$9.2 million to support the Atlantic network of 52 REDOs, which help coordinate and focus strategic economic development efforts at the local and regional levels. ACOA's funding helped leverage over \$7.6 million from provincial and municipal governments for the creation of strategic economic plans for rural communities across Atlantic Canada, involving hundreds of local stakeholders and decision-makers.

ACOA also collaborated with several Aboriginal, Acadian and francophone communities across the region to ensure they remain active participants in the Atlantic economy. For example, the Agency provided operational funding to Ulnuweg Development Group Inc., Atlantic Canada's only Aboriginal capital corporation, which provides commercial lending and business advisory services to new and existing Aboriginal businesses in all four Atlantic provinces. With respect to funding targeting the region's minority francophone population, the Agency also contributed \$1.3 million to the boat building and repair sector in northern New Brunswick, an economic driving force in the Acadian Peninsula. In addition to providing regular ACOA funding, the Agency is also delivering incremental funding under the Economic Development Initiative, a source of federal government financing under the *Roadmap for Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future*.

Lessons Learned

An independent evaluation of ACOA's community investment and community development resources program sub-activities was completed in 2009-2010.¹⁵ The evaluation also covered the official language minority communities and aboriginal communities program sub-activities. In addition, an evaluation of the Community Futures program was completed in 2009.¹⁶ These reports were generally positive, noting that ACOA supported Atlantic Canadian communities in diversifying their economies and attracting new investment that will keep Atlantic Canadians at home, working in and contributing to communities across the region. The evaluations noted that, while ACOA should continue to invest in community-based organizations, the Agency needs to clarify the delineation of roles and responsibilities of organizations of this nature regarding the ACOA contributions. In recognition of the different needs and opportunities across and within regions, ACOA needs to ensure that, by clarifying the roles and responsibilities, it does not negatively affect regional flexibility, as this is an important aspect of the Agency's programming. For instance, memorandums of understanding (MOUs) between CBDCs and regional development agencies have been signed to promote and build on a collaborative relationship between the two ACOA-funded organizations. In Newfoundland and Labrador, the

¹⁵ *Evaluation of the ACOA Community Investment, Community Development Resources, Official Language Minority Communities and Aboriginal Communities Program Sub-activities*, ACOA, December 3, 2009. <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/Accountability/AuditsAndEvaluations/Pages/ACOACommunityDevelopmentEvaluationPage1.aspx>

¹⁶ *Evaluation of the Community Futures Program in Atlantic Canada Final Report*, ACOA, June 2009. <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/Accountability/AuditsAndEvaluations/Pages/EvaluationoftheCommunityFuturesPrograminAtlanticCanada1.aspx>

provincial association of regional economic development boards signed an MOU with the provincial association of CBDCs to strengthen collaboration. ACOA is continuing to work with REDOs and CBDCs in response to this recommendation. An audit of the Community Futures program was also carried out with positive results.¹⁷

ACOA is planning continuing improvement in its ability to systematically monitor the longer term impacts of its range of community economic development programs.

Benefits for Canadians

Atlantic Canada remains one of the most rural regions in Canada, with more than 40% of its population located in rural communities. The region was affected by the worldwide economic downturn that began in late 2008, which resulted in tightened lending conditions by financial institutions. As a result, industries in rural areas were particularly impacted. Through ACOA's programs and its network of largely rural community development organizations, Atlantic businesses were able to access capital and adjust to the changing economy, thus retaining jobs that would have otherwise been at risk. ACOA's ability to efficiently implement CEAP funding initiatives provided improved capacity for Atlantic businesses to recover from the downturn. In fact, ACOA took a coordinating leadership role among the regional development agencies to develop the required tools and processes for a consistent and efficient delivery of RInC.

Key findings of ACOA program evaluations outline that its programs are well aligned with government-wide priorities, and are helping ACOA improve the capacity for economic development in communities throughout Atlantic Canada. Furthermore, independent evaluations¹⁸ of ACOA's community development programming confirm that this type of assistance not only helps small businesses grow and prosper in rural communities, but also directly contributes to the capacity and readiness of communities to develop and carry out further community economic development initiatives. In Atlantic Canadian rural communities, traditional sources of funding are limited, and these outcomes would not be achievable in the absence of ACOA programming. These evaluations also conclude that this programming is relevant to the needs of communities across the region, and continues to be well aligned with government-wide priorities. ACOA believes that, through its community-based initiatives, it is providing appropriate and targeted responses to the unique and challenging economic circumstances throughout Atlantic Canada.

¹⁷ *Audit of the Community Futures Program, Final Report*, ACOA, December 2009. <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/Accountability/AuditsAndEvaluations/Pages/AuditofCommunityFutures.aspx>

¹⁸ *Evaluation of the Atlantic Canada Opportunities Agency Community Investment, Community Development Resources, Official Language Minority Communities and Aboriginal Communities Program Sub-Activities*, ACOA, December 3, 2009; and *Evaluation of the Community Futures Program in Atlantic Canada*, ACOA, June 2009.

Canada's Economic Action Plan Initiatives

Community Adjustment Fund¹⁹

Expected results: Projects resulting in viable, more diversified communities, evidenced by a greater degree of integrated community-based decision making, improved strategic community infrastructure, improved skills in the community and improved access to the skills needed in the community, strengthened community, and sustained partnerships after the projects.

Performance Indicator	Two-year Target (2009-2010 through 2010-2011)	Performance Status and Summary (2009-2010)
Number of projects and initiatives generated	150	Exceeded. 159
Dollar value of investments created in enterprises or communities	\$260 million	On track. Assessment of the two-year target is ongoing. Results after one year: \$253 million (97% of target)
Enterprises created, maintained, or expanded	12	On track. Assessment of the two-year target is ongoing. Results after one year: 9 (75% of target)

Performance measurement strategy: Analysis of data from internal systems and other client and project tracking systems.

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending ²⁰	Total Authorities	Actual Spending
0.0	40.1	42.5

In its first year, CAF has provided timely and important support to various communities impacted by the economic downturn. Of the total \$98.4 million allocation, \$90.4 million was designated for “CAF regular” projects, with 94% of this amount committed as of March 31, 2010. The remainder of the fund, \$8 million, was allocated to “CAF lobster” projects, with 58% of this portion committed by the end of the fiscal year. The above performance status relates to the first year of CAF, while the target is for the program’s full duration. Results after one year exceeded expectations. Below are examples of projects funded.

Investment in the forestry industry in Nova Scotia and New Brunswick

ACOA and Enterprise Cape Breton Corporation have committed a total of \$15.5 million over two fiscal years (2009-2010 to 2010-2011) to support the forest industry’s long-term viability. Combined, these projects are providing employment opportunities throughout Atlantic Canada, while at the same time increasing wood supply to meet future demands.

¹⁹ While most of the CAF projects are allocated to the program activity Community Development, nine projects worth \$6 million were captured in the Enterprise Development program activity (see Section 2.1.1) due to their commercial nature. Nevertheless, these results are included in the CAF section within Community Development.

²⁰ There was no planned spending reported because the CEAP initiatives announcements (in Budget 2009) were made after publication of the 2009-2010 *Report on Plans and Priorities*.

Investments in the lobster industry through various lobster initiatives

The federal government has identified \$10 million, of which ACOA is delivering \$8 million, to provide support to the lobster industry, which is facing difficult economic circumstances. ACOA has been working closely with Fisheries and Oceans Canada and other federal departments, the provinces, and the industry on the marketing and promotion of lobster, as well as fostering innovation within the lobster industry via technology acquisition and development. As of March 31, 2010, 17 projects had been approved, having a total contribution of \$4.6 million.

Recreational Infrastructure Canada

Expected results: Timely, targeted, and temporary stimulus to the Canadian economy, and mitigation of the impacts of the global economic recession, by increasing the total amount of construction activity related to recreational infrastructure.

Performance Indicator	Two-year Target (2009-2010 through 2010-2011)	Performance Status and Summary (2009-2010)
Demonstrated linkages between projects and economic opportunities	Evidence of impact through examples provided by clients	On track. Assessment of the two-year target is ongoing. Results after one year: 18 examples collected.
Dollars leveraged on federal investments	2:1 (every dollar invested by RInC will leverage two dollars)	Exceeded. 2.67:1.00 (every dollar invested by RInC leveraged \$2.67)
Number of projects successfully completed	200	Progress being made toward target. Assessment of the two-year target is ongoing. Results after one year: 38 (19.5% of target).

Performance measurement strategy: Analysis of data collected from internal systems, client progress reports, and anecdotal information from client interviews.

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending ²¹	Total Authorities	Actual Spending
0.0	10.4	12.9

In its first year of implementation, the RInC initiative provided immediate, targeted stimulus to the economy of Atlantic Canada by assisting to mitigate the impact of the global economic recession through increased construction activity in the recreational sector. As of March 31, 2010, ACOA had fully committed its RInC allocation by committing \$34.1 million in projects across Atlantic Canada and leveraging \$91.6 million.

The results indicated are for the first year of the delivery of RInC, while the target set was for the duration of the two-year program, ending March 31, 2011. The performance indicated above is seen as positive results. Evidence of the impact of RInC investments includes:

²¹ There was no planned spending reported because the CEAP initiatives announcements (in Budget 2009) were made after publication of the 2009-2010 *Report on Plans and Priorities*.

Bathurst, New Brunswick – Coronation Park and arena repairs

The City of Bathurst received \$118,000 for repairs to Coronation Park and its arena. One component of the project was the replacement of flooring to cover the ice surface when no hockey games were scheduled, in order to be able to host other events. The repairs resulted in lower costs of operations for the K.C. Irving Civic Centre and the City of Bathurst.

Charlottetown, Prince Edward Island – Arena Upgrades

The Cody Banks arena in Charlottetown is able to accommodate the increasing number of female athletes using the facility, thanks to a Government of Canada investment of \$55,232. The investment will go toward a project that will add two dressing rooms at the arena and provide additional accommodations during tournaments.

2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Policy (1.3.1) • Advocacy (1.3.2) • Coordination (1.3.3)

Expected Results: Policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

Performance Indicator	Annual Target (2009-2010)	Performance Status and Summary
Atlantic regional economic policies and programs that respond to regional development opportunities	Continued government support to Agency priorities, collaboration with other federal departments, and engagement with other partners in Atlantic Canada in areas that will contribute to increasing the competitiveness of Atlantic Canada's economy	Successful collaborative efforts with other government departments, as well as the four provincial governments of the region and other partners, on key issues pertaining to ACOA's priorities. Coordinated the renewal of funding for ACOA's key programming, leading to ongoing funding announced in Budget 2010.

Performance Measurement Strategy: Undertake analysis of information from ACOA's Policy Network and key informant surveys, evaluations and qualitative reviews, as well as indicators from the federal government's budget speech, the Speech from the Throne, and decisions by central agencies.

Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
11.1	12.8	13.0

Human Resources (FTEs)		
Planned	Actual	Difference
99	89	10

Program Activity Summary

ACOA's Policy, Advocacy and Coordination (PAC) program activity is central to identifying and effectively responding to opportunities and challenges facing the regional economy. PAC provides intelligence, analysis and well-grounded advice on a broad range of issues and topics relevant to the region's economic development, and informs and supports decision making by the Agency and the minister. PAC helps carry the Agency's agenda forward, and ensures that ACOA remains relevant and responsive to the opportunities and challenges facing Atlantic Canada. PAC offers strategic, researched policy positions that reflect the region's potential; influences national policies and programs that affect Atlantic Canada's development and interests; and coordinates other policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

Performance Analysis

Agency officials worked closely with other federal departments and central agencies to ensure measures included in CEAP were responsive to the economic challenges of Atlantic Canada. Of particular importance were ACOA's efforts to ensure that resource industries and resource dependent communities in the region were able to fully participate in the CAF, that Atlantic Canadian communities could benefit from the RInC program, and that Atlantic Canada's renewable energy potential was advanced with support from the Clean Energy Fund. The Agency's work in this regard also served to have stimulus funding more directly respond to the lobster industry crisis. ACOA also continued to strengthen its relationship with the other federal regional development agencies, to address national issues from a regional perspective, and to align national policies with regional priorities. This included guidance, advice and assistance to the newly established regional development agencies for southern Ontario and the North in 2009-2010.

In 2009-2010, ACOA developed policy advice and research, provided economic and fiscal analyses, and engaged stakeholders. The Agency's policy and research work focused on the Atlantic Gateway and international trade, demographics, regional productivity, and the region's overall economic situation. For example, policy officials developed overviews for a number of industrial sectors such as resource industries and tourism. The Agency continued its leadership for Canada on the Territorial Development Policy Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and engaged with the OECD in a variety of areas, serving as a platform to share the Canadian approach to regional development on an international stage. Engagement activities were also undertaken with the private sector and academia through entities such as the Atlantic Canada Opportunities Board, the Atlantic Gateway Advisory Council (AGAC), and Metropolis. In addition, the policy function offered support and analysis throughout the process that was required to renew ACOA's programs and other strategic activities, and pursued its collaborative work with provincial and federal partners in the Atlantic Population Table, for which the Agency serves as the federal co-chair.

ACOA continued efforts to ensure that Atlantic Canada's needs were reflected in federal policies, programs and regulations. The Agency's advocacy function aimed to advance Atlantic interests in national policy and program development so that government initiatives were responsive to the needs of the region. A core consideration for ACOA advocacy activities in 2009-2010 was to seek out ways federal initiatives could assist Atlantic Canada in facing the current global economic challenges. The advocacy focus was on the Atlantic Gateway, federal facilitation of Atlantic Canada's energy potential, as well as increased emphasis on the commercialization needs of Atlantic Canadian businesses in federal science and technology investments. Advocacy initiatives were also directed toward aerospace and defence industries' bolstering of the Atlantic Canadian economy. In 2009-2010, ACOA's advocacy efforts helped leverage approximately \$500 million in industrial regional benefits (IRB) commitments to assist in the building of a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. The Agency acted as the lead liaison for Atlantic firms in the delivery of the IRB policy in providing education, awareness and development for Atlantic small and medium-sized enterprises.

Over the past five years, ACOA's continued procurement advocacy efforts have helped leverage over \$2 billion in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canadian firms. During this same period, the Agency has led more than 25 industry tours reaching 30 international prime contractors and over 100 Atlantic firms. These activities have allowed Atlantic firms to become key suppliers within the global aerospace and defence industry.

ACOA played a coordination role in federal-provincial initiatives such as the Atlantic Gateway Federal-Provincial Officials Committee, and also collaborated with the provinces on a number of issues, e.g. tourism, demographics, aboriginal issues, resource sectors, and renewable energy. The regional federal councils addressed an array of topics relevant to the region, including Public Service Renewal and official languages. For example, the New Brunswick Federal Council hosted a symposium celebrating 40 years of linguistic duality in the province, providing an opportunity to reflect on the successes, challenges and best practices in regard to official languages in the federal public service over the last four decades. ACOA also worked with other regional development agencies (RDAs) to ensure a coordinated approach to regional development issues, including the RDAs' contributions to national policy discussions on the government's priorities moving out of the recession. The Agency also ensured particular collaborative support to the new regional development agencies for Canada's North and for southern Ontario.

Lessons Learned

During the past year, a number of PAC efforts have actively contributed to the Agency's evolving appreciation and understanding of Atlantic Canada's competitive economy and its various stakeholders. By strengthening its stakeholder engagement practices and collaborative initiatives, the Agency is ensuring that its policies and programs are innovative and address government priorities in achieving results for Canadians.

One such effort is the third Atlantic Research Money conference, held in St. John's, Newfoundland and Labrador, in 2009. The Agency was a sponsor and a key collaborator in the organization of this event with the four Atlantic Canadian provincial governments. The conference's theme was Investing for Economic Sustainability, and provided all attendees, including ACOA officials, an opportunity to discuss (a) the region's unique strengths on which industrial R&D capacity can be built; (b) the role of governments, industry and the research community in contributing to economic sustainability in Atlantic Canada; and (c) what can be learned from other jurisdictions from Canada and around the world.

In early 2010, the Agency, along with a student steering committee, organized the Atlantic Canada Student Summit in Antigonish, Nova Scotia. This event assembled approximately 60 students from Atlantic Canadian universities and colleges, along with public and private stakeholders. Participants at the summit explored a variety of themes including creating new opportunities and choices for people; investing for sustainable growth; and freeing businesses to grow and succeed. Speakers included student leaders and leaders from business, government and academia. Through the student summit, the Agency had the opportunity to gain a better understanding of certain key issues of concern to the region's future leaders. These types of

forums ensure that the Agency's future efforts and initiatives are aligned with, and are responsive to, key issues reflecting both Atlantic Canadian priorities and the federal agenda.

In 2009-2010 the Agency continued to play a key role in strengthening partnerships and mobilizing stakeholders around the Atlantic Gateway. The close working relationship between ACOA, Transport Canada and the four Atlantic provinces has allowed the Agency to deepen its collective understanding of issues related to the development of an efficient and competitive transportation network in Atlantic Canada. This understanding is built on a variety of studies done collaboratively through the Atlantic Gateway Federal/Provincial Officials Committee. The Agency also expanded its engagement with the business community, notably through the AGAC, and other government departments on issues such as infrastructure and regulatory concerns, trade development, and economic benefits that are brought about in Atlantic Canada by the gateway. The Atlantic Gateway is an area where the Agency has learned from research and recent experiences.

Finally, the Agency conducted an evaluation²² of its Atlantic Policy Research Initiative (APRI) through an assessment of key issues such as relevance, performance, cost-effectiveness, and results achieved over a five-year period. The evaluation indicated that the Agency, through APRI, plays a significant role in meeting policy research and engagement responsibilities identified by the Government of Canada. APRI provides ACOA with the knowledge required to support policy development, advocacy and coordination efforts, and has built a reputation for excellence in policy research. Through this evaluation process, ACOA also learned that an area for improvement would be for heightened collaboration within the Agency to ensure the continued relevancy of its programming in responding to the opportunities and challenges facing Atlantic Canada. These and other recommendations will be considered as the Agency continues to play a key role in producing economic policy research and related engagements in the Atlantic region.

Benefits for Canadians

In 2009-2010, ACOA's PAC program activity assisted the region in facing challenges affecting Atlantic Canada's overall economic vitality. PAC supported the Agency's broad-based approach to economic development by addressing key policy issues impacting the growth of the region, by advocating for the interests of Atlantic Canada to ensure that government initiatives are responsive to the needs of the region, and by coordinating federal policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

During the year, ACOA's advocacy helped ensure that government initiatives were responsive to the challenges and opportunities of the Atlantic Canadian economy. ACOA continued its procurement advocacy efforts that have helped secure over \$2 billion in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canadian firms over the past five years, and which have helped contribute to a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. ACOA also

²² Once finalized, the evaluation will be available at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/Accountability/AuditsAndEvaluations/Pages/Evaluations.aspx>

advocated for the interests of Atlantic Canada in other key horizontal and sectoral files to make government initiatives more responsive to the needs of Atlantic Canadians.

The Agency's PAC program activity assisted ACOA in carrying out the Government of Canada's priorities. PAC efforts benefited Atlantic Canadians by ensuring the coordination of federal initiatives in the region, such as the CAF and RInC programs. Furthermore, the PAC program activity was directly involved in the renewal process of ACOA programs. These efforts led to the announcement in Budget 2010 of ongoing funding for two key ACOA programs, the AIF and the ICF. This is a testament to how well these programs are working to help shape a strong Atlantic Canadian economy. Finally, via the PAC program activity, ACOA continued its collaborative efforts with other government partners and various stakeholders to ensure the Agency's approach corresponded to opportunities and challenges facing businesses and communities in the region.

2.1.4 Program Activity: Internal Services

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
34.9	40.8	42.9	314	306	8

Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are management and oversight services, communications, legal services, human resources management, financial management, information management, information technology, real property services, materiel services, acquisitions, and travel and other administrative services. Internal Services includes only those activities and resources that apply across an organization, and not those provided specifically to a program.

Section 3: Supplementary Information

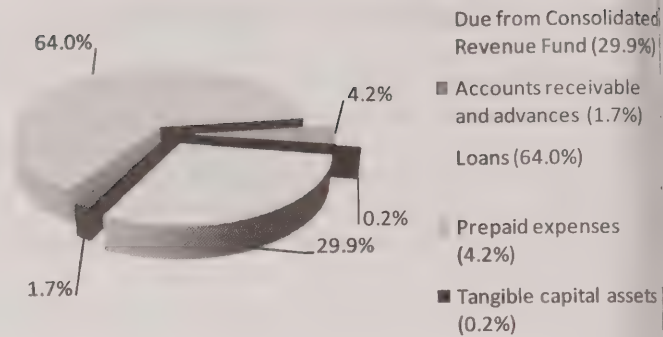
3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of ACOA's financial position and operations. Financial statements are prepared in accordance with accrual accounting principles and the updated Treasury Board Accounting Standards 1.2. The unaudited supplementary information presented in the financial tables in this report was prepared on a modified cash basis of accounting in order to be consistent with appropriations-based reporting. The Agency's financial statements can be found on ACOA's website at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/Financial_statements_2010.aspx.

Financial Highlights			
	% Change	2010 (\$000)	2009 (\$000)
Condensed Statement of Financial Position (Unaudited)			
At End of Year (March 31):			
ASSETS			
Financial assets	4%	314,250	294,820
Non-financial assets	(-27%)	14,513	19,965
Total Assets	4%	328,763	314,785
LIABILITIES	27%	116,477	91,593
EQUITY	(-5%)	212,286	223,192
Total Liabilities and Equity	4%	328,763	314,785
Condensed Statement of Operations (Unaudited)			
For the Year (ended March 31):			
EXPENSES	29%	384,688	297,873
REVENUES	(-17%)	9,231	11,074
NET COST OF OPERATIONS	31%	375,457	286,799

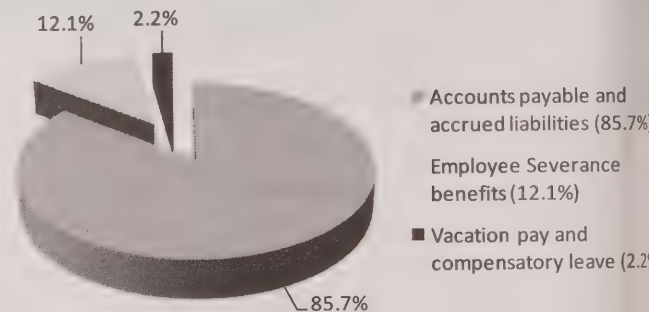
Assets by Type

Assets have increased by \$13.9 million compared to 2008-2009. Funds due from the Consolidated Revenue Fund increased by \$24.4 million (33%) from the previous year. The primary reason for this increase is that accrued liabilities increased by \$21.2 million. This is largely due to the CAF and the RInC program, which are part of CEAP.



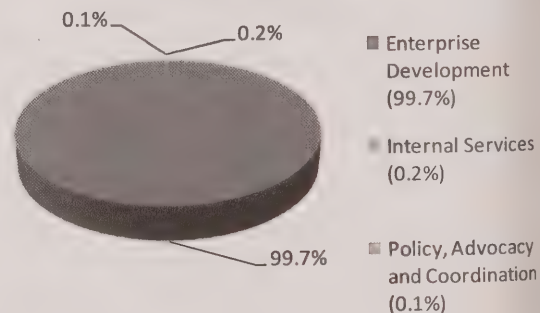
Liabilities by Type

Total liabilities at the end of 2009-2010 were \$116.4 million, an increase of \$24.4 million (27%) over the previous year's total liabilities of \$91.6 million. This increase relates to accrued liabilities for programs in CEAP as explained above. Accounts payable represent the largest portion of liabilities, at \$99.9 million (86% of total liabilities).



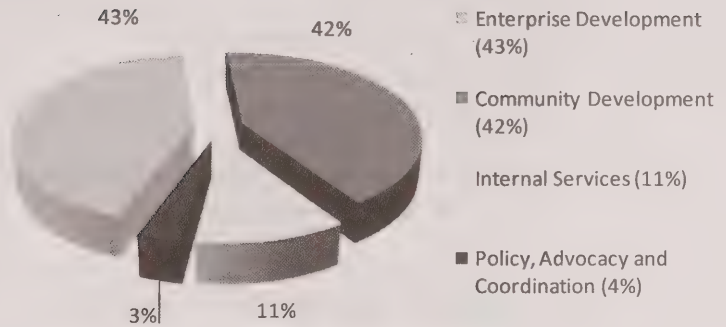
Revenues - Where Funds Come From

The Agency's total revenues for 2009-2010 amounted to \$9 million, which remained fairly constant from the previous year's revenue. Almost all of ACOA's revenue was derived from repayable contributions from activity undertaken to support the Enterprise Development program activity. All the other levels of revenue were marginal for 2009-2010.



Expenses - Where Funds Go

Total expenses for ACOA were \$384.7 million in 2009-2010. Of this amount, \$165.8 million (43%) was spent in Enterprise Development, while Community Development represented \$161.8 million (42%). Policy, Advocacy and Coordination utilized \$13.2 million (4%), and Internal Services represented \$43.7 million (11%).



3.2 Supplementary Information Tables

The following supplementary information can be found on the website of the Treasury Board of Canada Secretariat at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

- Details of Transfer Payment Programs
- Evaluations and Internal Audits
- Green Procurement
- Horizontal Initiatives
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Sources of Non-responsible Revenue

3.3 Other Items of Interest

Information on ACOA's organizational structure is available on the Agency's website at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/WhoWeAre/OurPeople/Pages/home.aspx>.

Descriptions of the performance status ratings used throughout this report can be found on the Agency's website at http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/DPR_PerformanceStatusRatingDescriptions_2010.aspx.

The following additional reports are available on ACOA's website at http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/DPR_OtherItemsInterest_2010.aspx?ProgramID=.

- Atlantic Canada's 2009-2010 Economic Overview and Provincial Economic Profiles
- BDP Repayable Contributions Portfolio
- Information on sub-activities of ACOA's Program Activity Architecture
 - Innovation
 - Entrepreneurship and Business Skills Development
 - Trade
 - Investment
 - Financing Continuum
 - Community Mobilization
 - Community-based Business Development
 - Community Investment
 - Infrastructure Programming
 - Policy
 - Advocacy
 - Coordination

3.2 Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Évaluations et vérifications internes
- Achats écologiques
- Initiatives horizontales
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Sources des revenus non disponibles

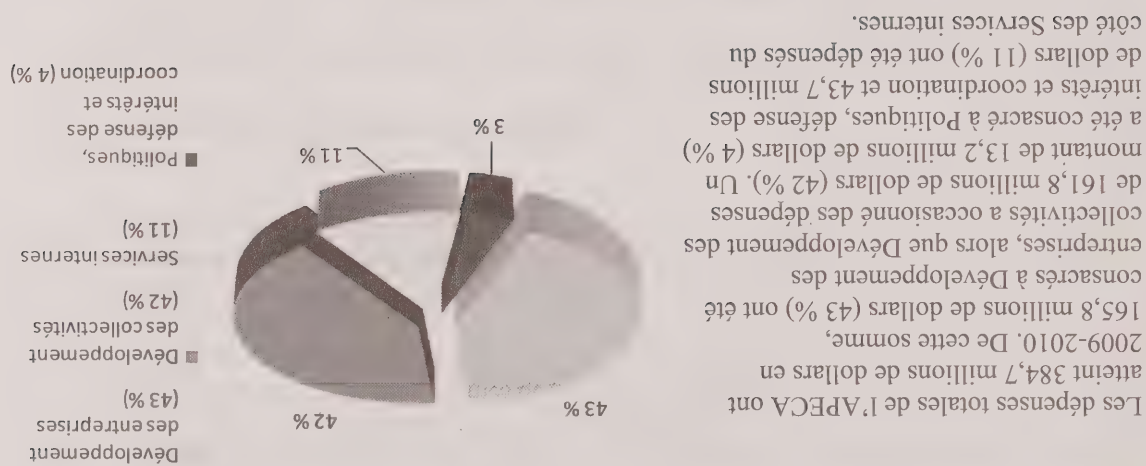
3.3 Autres sujets d'intérêt

Des renseignements sur la structure organisationnelle de l'APÉCA se trouvent sur le site Web de l'Agence à l'adresse <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/Quinoussommes/Nosresponsables/Pages/Home.aspx?>. La description des états du rendement attribués dans ce rapport se trouve sur le site Web de l'Agence à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Rapportspartlementaires/Pages/RMR_DescriptionEtatsRendement.aspx?ProgramID.

L'information supplémentaire suivante se trouve sur le site Web de l'APÉCA à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/publications/Rapportspartlementaires/Pages/RMR_AutresSujetsInteret.aspx.
• Aperçu économique du Canada atlantique pour 2009-2010 et profils économiques des provinces
• Programme de développement des entreprises – Portefeuille des contributions remboursables
• Renseignements sur les sous-activités de l'architecture des activités de programme de l'APÉCA

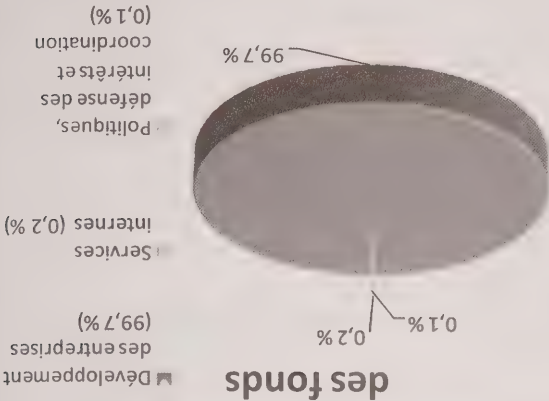
- Innovation
- Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
- Commerce
- Investissement
- Continuum de financement
- Mobilisation des collectivités
- Développement des entreprises dans les collectivités
- Investissement dans les collectivités
- Programme d'infrastructure
- Politiques
- Défense des intérêts
- Coordination

Dépenses – destination des fonds



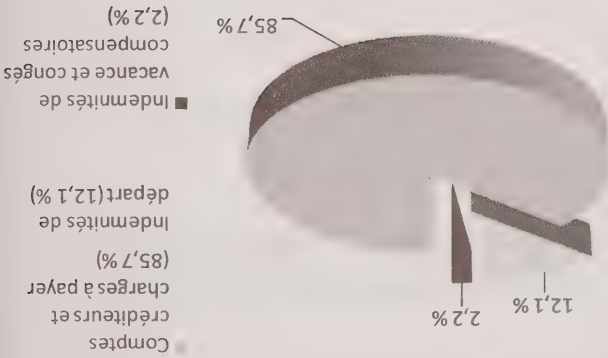
Les revenus de l'Agence pour 2009-2010 s'élèvent à 9 millions de dollars, un montant relativement semblable à l'exercice précédent. La quasi-totalité de ces revenus provient de contributions remboursables pour des activités menées à l'appui de l'activité de programme Développement des entreprises. Tous les autres revenus ont été négligeables en 2009-2010.

Revenus – provenance



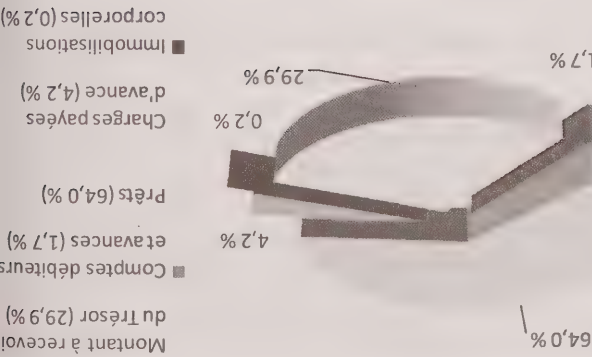
Le passif total à la fin de 2009-2010 s'élève à 116,4 millions de dollars, soit 24,4 millions de dollars (27 %) de plus par rapport au passif total de 91,6 millions de dollars de l'exercice précédent. Cette hausse découle des charges à payer pour les programmes relevant du Plan d'action économique du Canada, tel qu'expliqué plus haut. Les comptes créditeurs représentent la plus grande part du passif, soit 99,9 millions de dollars (86 % du passif total).

Passif par type



L'actif a augmenté de 13,9 millions de dollars par rapport à 2008-2009. Les montants à recevoir du Trésor ont augmenté de 24,4 millions de dollars (33 %) par rapport à l'exercice précédent, surtout parce que les charges à payer ont augmenté de 21,2 millions de dollars en raison essentiellement du Fonds d'adaptation des collectivités et du Programme d'Infrastructures de loisirs Canada, qui font partie du Plan d'action économique du Canada.

Actif par type



Section 3 : Renseignements supplémentaires

3.1 Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers présentés dans le Rapport ministériel sur le rendement visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et des activités de l'APFCA. Les états financiers sont établis conformément aux principes de la comptabilité d'exercice et à la Norme comptable du Conseil du Trésor 1.2 qui a été mise à jour. L'information supplémentaire figurant dans les tableaux financiers du présent rapport a été préparée selon une comptabilité de trésorerie modifiée afin d'être conforme à la présentation des crédits. Les états financiers de l'Agence sont accessibles sur son site Web à l'adresse <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Français/publications/Rapportsparlementaires/Pages/Etatsfinancier2010.aspx>

Faits saillants financiers

Variation
en %
(en milliers de \$)
2010
2009
(en milliers de \$)

État condensé de la situation financière (non vérifié)

À la fin de l'exercice (le 31 mars) :

ACTIF			
Actifs financiers	4 %	314 250	294 820
Actifs non financiers	(-27 %)	14 513	19 965
Total de l'actif	4 %	328 763	314 785
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES	(-5 %)	212 286	223 192
	27 %	116 477	91 593
Total du passif et des capitaux propres	4 %	328 763	314 785

État condensé des opérations (non vérifié)

De l'exercice terminé le 31 mars :

DÉPENSES	29 %	384 688	297 873
REVENUS	(-17 %)	9 231	11 074
COÛT NET DES OPÉRATIONS	31 %	375 457	286 799

2.1.4 Activité de programme : Services internes

Ressources financières (en millions de \$)			Ressources humaines (en ETP)		
Dépenses	Total des	40,8	Ressources	Ressources	306
prévues	autorisations		prévues	réelles	
34,9			314		
		42,9			8
	Dépenses	réelles		Ecart	

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui répondent aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les Services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle d'une organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

Avantages pour les Canadiens

tout en continuant à jouer un rôle clé dans la tenue d'études sur les politiques économiques et d'initiatives connexes dans la région de l'Atlantique.

En 2009-2010, l'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination (PDIC) a aidé la région à faire face aux difficultés qui portaient atteinte à la vitalité économique globale du Canada atlantique. Elle a soutenu l'approche généralisée de l'Agence à l'égard du plan de développement économique en s'attaquant aux enjeux stratégiques clés qui influent sur la croissance de la région, en prenant la défense des intérêts du Canada atlantique pour s'assurer que les initiatives gouvernementales répondent aux besoins de la région et en coordonnant les politiques et les programmes fédéraux dans la région pour établir une approche intégrée en matière de développement.

Au cours de l'exercice, grâce à ses activités de défense des intérêts, l'APÉCA a pu faire en sorte que les initiatives du gouvernement soient adaptées aux difficultés et aux occasions qui se présentent dans l'économie du Canada atlantique. Elle a maintenu ses mesures de défense des intérêts en matière d'approvisionnement qui ont permis d'obtenir des engagements de plus de 2 milliards de dollars en retombées industrielles et régionales pour les entreprises du Canada atlantique au cours des cinq dernières années, qui ont contribué à bâtir une industrie de l'aérospatiale et de la défense forte et florissante dans la région. L'APÉCA a également défendu les intérêts du Canada atlantique dans d'autres dossiers horizontaux et sectoriels pour que les initiatives gouvernementales répondent davantage aux besoins de la population du Canada atlantique.

L'activité de programme PDIC a aidé l'APÉCA à réaliser les priorités du gouvernement du Canada. Les mesures prises à ce chapitre ont été avantageuses pour la population du Canada atlantique en permettant la coordination des initiatives fédérales dans la région, telles que le FAC et le Programme d'ILC. En outre, cette activité de programme a participé directement au processus de renouvellement des programmes de l'APÉCA. Ces efforts ont mené au maintien du financement de deux initiatives clés de l'APÉCA, le FIA et le FCI, dans le budget de 2010, ce qui témoigne de leur utilité pour forger une économie forte au Canada atlantique. Enfin, par l'entremise de l'activité de programme PDIC, l'APÉCA a maintenu sa collaboration avec d'autres partenaires gouvernementaux et différents intervenants pour s'assurer que son approche correspond aux occasions qui s'offrent aux entreprises et aux collectivités de la région et aux défis qu'elles ont à relever.

atlantique. Cette conférence avait pour thème les investissements visant la durabilité de l'économie. Les participants, y compris des responsables de l'APÉCA, y ont discuté a) des points forts uniques de la région qui se prêtent au renforcement de la capacité de R-D industrielle; b) du rôle des gouvernements, de l'industrie et du milieu de la recherche en vue de contribuer à la durabilité de l'économie du Canada atlantique; c) des leçons que l'on peut tirer de l'expérience acquise ailleurs au Canada et dans le monde.

Au début de 2010, l'Agence, avec un comité directeur étudiant, a organisé le Sommet des étudiants du Canada atlantique à Antigonish (Nouvelle-Écosse). Cet événement a rassemblé environ une soixantaine d'étudiants des universités et collèges du Canada atlantique ainsi que des intervenants des secteurs public et privé. Les participants ont abordé un éventail de thèmes, notamment créer de nouvelles occasions et de nouveaux choix pour les gens, investir dans la croissance durable et aider les entreprises à croître et à prospérer. Les conférenciers comprenaient des leaders étudiants, des chefs d'entreprise et des représentants de gouvernements et du milieu universitaire. Ce sommet a permis à l'Agence de mieux se familiariser avec certains enjeux communs aux futurs leaders de la région. Les tribunes de ce genre permettent à l'Agence d'aligner ses mesures et initiatives futures sur les enjeux clés qui reflètent les priorités du Canada atlantique et le programme fédéral.

En 2009-2010, l'Agence a continué à jouer un rôle clé en vue de renforcer les partenariats et de mobiliser les intervenants concernant la Porte de l'Atlantique. Grâce à sa collaboration étroite avec Transports Canada et les quatre provinces de l'Atlantique, l'Agence a approfondi sa compréhension des enjeux relatifs à la création d'un réseau de transport efficace et compétitif dans le Canada atlantique, en s'appuyant sur un éventail d'études menées par l'entremise du Comité des représentants fédéraux-provinciaux de la Porte de l'Atlantique. L'Agence a également intensifié ses activités avec le monde des affaires, notamment par l'entremise du Conseil consultatif de la Porte de l'Atlantique, et avec d'autres ministères sur des questions telles que l'infrastructure, la réglementation, l'expansion du commerce et les retombées économiques de la Porte de l'Atlantique pour la région. En ce qui concerne la Porte de l'Atlantique, l'Agence a beaucoup appris de la recherche et des expériences récentes.

Enfin, l'Agence a mené une évaluation²² de sa Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique (MRSRA), qui portait sur les enjeux clés que sont la pertinence, le rendement, le coût-efficacité et les résultats obtenus au cours d'une période de cinq ans. D'après cette évaluation, l'Agence, par l'entremise de la MRSRA, joue un rôle important en vue de remplir les tâches en matière de recherche sur les politiques et de mobilisation définies par le gouvernement du Canada. La MRSRA donne à l'APÉCA les renseignements nécessaires pour appuyer les activités d'élaboration de politiques, de défense des intérêts et de coordination, et l'excellence de ses recherches sur les politiques est reconnue. Par l'entremise de ce processus d'évaluation, l'APÉCA a également appris qu'il y aurait lieu de resserrer la collaboration au sein de l'Agence afin d'assurer la pertinence de ses programmes en réponse aux occasions et aux difficultés qui se présentent au Canada atlantique. L'Agence tiendra compte de ces recommandations, entre autres,

²² Une fois terminée, cette évaluation sera accessible à

liés aux investissements fédéraux en sciences et en technologie. Les initiatives de défense des intérêts ont également porté sur le rôle des industries de l'aérospatiale et de la défense pour renforcer l'économie du Canada atlantique. En 2009-2010, les mesures de défense des intérêts de l'APFCA ont permis d'obtenir des engagements d'environ 500 millions de dollars en retombées industrielles régionales pour contribuer à la vigueur et à la prospérité des industries de l'aérospatiale et de la défense dans la région. L'Agence a joué le rôle d'agent de liaison principal pour les entreprises du Canada atlantique concernant l'application de la politique sur les RIR en assurant l'information, la sensibilisation et le développement de petites et moyennes entreprises de la région.

Au cours des cinq dernières années, les mesures de défense d'intérêts soutenues en matière d'approvisionnement de l'APFCA ont permis d'obtenir des engagements de plus de 2 milliards de dollars en retombées industrielles et régionales pour les entreprises du Canada atlantique. Pendant cette période, l'Agence a dirigé plus de 25 visites industrielles qui lui ont permis d'entrer en rapport avec 30 grands entrepreneurs internationaux et plus de 100 entreprises de l'Atlantique. Ces activités ont permis à des entreprises de la région de devenir d'importants fournisseurs de l'industrie mondiale de l'aérospatiale et de la défense.

L'APFCA a joué le rôle de coordonnateur d'initiatives fédérales-provinciales telles que le Comité des représentants fédéraux-provinciaux de la Porte de l'Atlantique, et elle a collaboré avec les provinces à un certain nombre d'enjeux, notamment le tourisme, la situation démographique, les questions autochtones, le secteur primaire et l'énergie renouvelable. Les conseils fédéraux régionaux se sont penchés sur une foule de questions intéressant la région, notamment le renouvellement de la fonction publique et les langues officielles. Par exemple, le Conseil fédéral du Nouveau-Brunswick a tenu un colloque en vue de célébrer 40 ans de dualité linguistique dans la province, qui a été une occasion de réfléchir sur les réussites, les difficultés et les pratiques exemplaires touchant les langues officielles dans la fonction publique fédérale au cours des quatre dernières décennies. L'APFCA a également collaboré avec d'autres organismes de développement régional (ODR) pour adopter une approche coordonnée aux questions touchant le développement régional, notamment en ce qui concerne l'apport des ODR aux discussions nationales sur les priorités du gouvernement maintenant à la fin de la crise économique. L'Agence a également fourni un soutien particulier aux nouveaux organismes de développement économique régional du Nord du pays et du Sud de l'Ontario.

Leçons apprises

Au cours de la dernière année, un certain nombre de mesures concernant les politiques, la défense des intérêts et la coordination ont permis à l'Agence de mieux se familiariser avec l'économie concurrentielle du Canada atlantique et aux divers intervenants qui y évoluent. En renforçant ses pratiques de mobilisation des intervenants et ses initiatives de collaboration, l'Agence veille à ce que ses politiques et programmes soient novateurs et contribuent à réaliser les priorités du gouvernement en étant utiles à la population canadienne.

L'une de ses mesures a été la troisième conférence Atlantic Research Money tenue à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) en 2009. L'Agence était un parrain de cet événement et un collaborateur clé à son organisation, avec les quatre gouvernements provinciaux du Canada

Des responsables de l'Agence ont collaboré étroitement avec d'autres ministères et organismes centraux fédéraux pour s'assurer que les mesures prévues dans le Plan d'action économique du Canada (PAEC) étaient adaptées aux difficultés économiques qu'éprouvait le Canada atlantique. L'APÉCA s'est notamment assurée que les industries primaires et les localités tributaires des ressources naturelles de la région pouvaient participer pleinement au Fonds d'adaptation des collectivités (FAC), que les collectivités du Canada atlantique pouvaient tirer profit du Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC) et que le potentiel du Canada atlantique en matière d'énergie renouvelable pourrait être exploité grâce à une aide du Fonds pour l'énergie propre. Le travail de l'Agence à cet égard a également permis de faire en sorte que les fonds de stimulation soient employés pour mieux faire face à la crise dans l'industrie du homard. L'APÉCA a aussi continué à renforcer ses rapports avec les autres organismes fédéraux de développement régional afin d'aborder les enjeux nationaux selon une perspective régionale et d'aligner les politiques nationales sur les priorités régionales. Par exemple, l'APÉCA a donné des conseils et de l'aide aux nouveaux organismes de développement régional du Sud de l'Ontario et du Nord en 2009-2010.

En 2009-2010, le secteur des politiques de l'APÉCA a énoncé des conseils et fait des recherches, présenté des analyses économiques et financières, et mobilisé les intervenants. Les travaux de l'Agence en matière de politiques et de recherche se sont concentrés sur la Porte de l'Atlantique et le commerce international, la situation démographique ainsi que la productivité et la situation économique générale de la région. Par exemple, des responsables ont élaboré des vues d'ensemble de nombreux secteurs industriels, comme les industries primaires et le tourisme. L'Agence a continué à représenter le Canada au Comité des politiques de développement territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et à collaborer avec l'OCDE dans une variété de domaines, se servant de cette tribune pour décrire la démarche canadienne en matière de développement régional sur la scène internationale. Des activités de mobilisation ont également eu lieu avec le secteur privé et le milieu universitaire par l'entremise d'organes tels que le Conseil de promotion économique du Canada atlantique, le Conseil consultatif de la Porte de l'Atlantique (CCPA) et Métropolis. En outre, le secteur des politiques a fourni du soutien et présenté des analyses dans le cadre du processus lancé pour renouveler les programmes et les autres activités stratégiques de l'APÉCA, et il a poursuivi ses travaux menés de concert avec ses partenaires provinciaux et fédéraux à la Table démographique de l'Atlantique, dont l'Agence assume la coprésidence fédérale.

L'APÉCA a poursuivi son travail pour faire en sorte que les politiques, les programmes et les règlements fédéraux tiennent compte des besoins du Canada atlantique. Le secteur de la défense des intérêts de l'Agence s'est employé à faire progresser les intérêts du Canada atlantique dans les politiques et les programmes nationaux pour que les initiatives gouvernementales répondent aux besoins de la région. Dans les activités de défense des intérêts qu'elle a menées en 2009-2010, l'APÉCA a dû s'employer à trouver des moyens de faire en sorte que les initiatives fédérales aident le Canada atlantique à faire face aux problèmes économiques mondiaux actuels. Le secteur de la défense des intérêts s'est concentré sur la Porte de l'Atlantique, sur la promotion du potentiel énergétique du Canada atlantique par le gouvernement fédéral et sur une importance accrue accordée aux besoins de commercialisation futurs des entreprises du Canada atlantique.

2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	ACTIVITÉ DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> Politiques (1.3.1) Défense des intérêts (1.3.2) Coordination (1.3.3)

Résultat attendu : Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique.

Indicateur de rendement	Objectif annuel (2008-2009)	État et sommaire du rendement
Des politiques et des programmes économiques régionaux qui tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique	Soutien continu du gouvernement à l'égard des priorités de l'Agence, collaboration avec d'autres ministères fédéraux et mobilisation d'autres partenaires du Canada atlantique dans des domaines qui contribueront à accroître la compétitivité de la région	Collaboration fructueuse avec d'autres ministères ainsi qu'avec les quatre gouvernements provinciaux de la région et d'autres partenaires relativement à des questions importantes se rapportant aux priorités de l'APÉCA. Coordination du renouvellement du financement pour les principaux programmes de l'APÉCA, ayant donné lieu au maintien du financement annoncé dans le budget de 2010.

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse de l'information provenant du réseau des politiques de l'APÉCA et des enquêtes menées auprès des répondants clés, des évaluations et des examens qualitatifs, ainsi que des indicateurs du discours du budget du gouvernement fédéral, du discours du Trône et des décisions prises par les organismes centraux.

Ressources financières (en millions de \$)		Ressources humaines (en ETP)	
Dépenses prévues	11,1	Ressources prévues	99
Total des autorisations	12,8	Ressources réelles	89
Dépenses réelles	13,0	Écart	10

Résumé de l'activité de programme

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination (PDIC) de l'APÉCA est essentielle pour préciser les occasions et les défis propres à l'économie régionale et pour y donner suite efficacement. Elle offre des renseignements, des analyses et des conseils bien fondés sur un éventail de questions et de sujets et permet d'appuyer la prise de décisions éclairées par l'Agence et le ministre. Elle aide l'Agence à remplir son mandat et à demeurer pertinente et sensibilisée aux occasions et aux défis qui se présentent au Canada atlantique. Cette activité de programme offre des positions de principe stratégiques fondées sur des recherches qui tiennent compte des possibilités de la région, influencent les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique et coordonnent d'autres politiques et programmes fédéraux dans la région pour constituer des démarches intégrées liées au développement.

conséquences de la crise économique mondiale grâce à l'intensification des activités de construction dans le secteur des loisirs. En date du 31 mars 2010, l'APECA avait engagé la totalité des fonds destinés au Programme d'ILC en affectant à des projets réalisés dans tout le Canada atlantique une somme de 34,1 millions de dollars, qui a permis d'obtenir 91,6 millions de dollars d'autres sources.

Les résultats indiqués portent sur la première année de mise en œuvre du Programme d'ILC, 2011. L'indicateur de rendement est considéré comme positif. Voici des exemples de l'incidence des investissements du Programme d'ILC :

Bathurst (Nouveau-Brunswick) – Travaux de réparation au parc Coronation et à l'aréna
La ville de Bathurst a reçu 1 18 000 \$ pour des travaux de réparation au parc Coronation et à son aréna. Par exemple, le revêtement qui sert à recouvrir la glace quand il n'y a pas de matchs de hockey au programme a été remplacé afin qu'il soit possible d'accueillir d'autres événements. Ces travaux ont permis de réduire les frais de fonctionnement du Centre régional K.C. Irving et de la ville de Bathurst.

Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) – Améliorations à l'aréna
L'aréna Cody Banks de Charlottetown peut accueillir le nombre croissant d'athlètes de sexe féminin qui le fréquentent, grâce à un investissement de 55 232 \$ du gouvernement du Canada. Cette somme a été affectée à un projet qui permettra d'aménager deux vestiaires supplémentaires et de rendre accessibles de nouveaux locaux pendant des tournois.

Investissement dans l'industrie forestière de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick
L'APÉCA et la Société d'expansion du Cap-Breton ont engagé un total de 15,5 millions de dollars sur deux exercices (2009-2010 et 2010-2011) pour appuyer la viabilité à long terme de l'industrie forestière. Ensemble, ces projets créent de l'emploi dans tout le Canada atlantique et augmentent la production de bois afin de répondre à la demande future.

Investissements dans l'industrie du homard par l'entremise de différentes initiatives

Le gouvernement fédéral consacre 10 millions de dollars, dont 8 millions de dollars par l'entremise de l'APÉCA, pour venir en aide à l'industrie du homard, qui traverse une période difficile. L'APÉCA collabore étroitement avec Pêches et Océans Canada et d'autres ministères fédéraux, les provinces et l'industrie pour faire la commercialisation et la promotion du homard et favoriser l'innovation au sein de l'industrie par l'acquisition et l'élaboration de technologies. En date du 31 mars 2010, 17 projets avaient été approuvés, et 4,6 millions de dollars leur ont été accordés.

Programme d'infrastructures de loisirs Canada

Résultats attendus : Stimulation de l'économie canadienne d'une manière opportune, ciblée et ponctuelle, et atténuation de l'incidence de la crise économique mondiale en augmentant le total des activités de construction liées à l'infrastructure de loisirs.

Indicateur de rendement	Objectif biennal (de 2009-2010 à 2010-2011)	État et sommaire du rendement (2009-2010)
Liens manifestes entre les projets et les possibilités économiques	Preuve de l'incidence à l'aide d'exemples fournis par des clients	Sur la bonne voie. L'évaluation de l'objectif biennal est en cours. Résultats après un an : 18 exemples recueillis
Montants supplémentaires dépensés grâce aux investissements fédéraux	2:1 (pour chaque dollar investi en vertu du Programme d'ILC, deux sont dépensés)	Dépassé. 2,67:1,00 (pour chaque dollar investi en vertu du Programme d'ILC, 2,67 \$ ont été dépensés)
Nombre de projets terminés avec succès	200	Progrès réalisés. L'évaluation de l'objectif biennal est en cours. Résultats après un an : 38 (19,5 % de l'objectif)

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des systèmes internes, des rapports de progrès et des observations tirées des entrevues auprès des clients.

Ressources financières (en millions de \$)		
Dépenses prévues ²¹	Total des autorisations	Dépenses réelles
0,0	10,4	12,9

Pendant la première année suivant sa mise en œuvre, le Programme d'ILC a permis de stimuler de façon immédiate et ciblée l'économie du Canada atlantique en contribuant à atténuer les

²¹ Aucune dépense prévue n'est déclarée car les initiatives relevant du PAEC ont été annoncées dans le budget de 2009, après la publication du Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

Résultats attendus : Les projets contribueront à l'établissement de collectivités plus viables et diversifiées, comme le démontrent un niveau élevé de prise de décisions intégrée dans les collectivités, une infrastructure communautaire stratégique améliorée, l'amélioration des compétences et l'augmentation de l'accès aux compétences nécessaires dans la collectivité, le renforcement de la collectivité et la durabilité des partenariats après les projets.

Indicateur de rendement	Objectif biennal (de 2009-2010 à 2010-2011)	État et sommaire du rendement (2009-2010)
Nombre de projets et d'initiatives proposés	150	Dépassé: 159
Valeur en dollars des nouveaux investissements dans les entreprises ou les collectivités	260 millions de dollars	Sur la bonne voie. L'évaluation de l'objectif biennal est en cours. Résultats après un an : 253 millions de dollars (97 % de l'objectif)
Entreprises créées, maintenues ou agrandies	12	Sur la bonne voie. L'évaluation de l'objectif biennal est en cours. Résultats après un an : 9 (75 % de l'objectif)
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des systèmes internes et d'autres systèmes de suivi des clients et des projets.		

Ressources financières (en millions de \$)

Dépenses. prévues ²⁰	Total des autorisations	Dépenses réelles
0,0	40,1	42,5

Au cours de sa première année d'existence, le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) a accordé un soutien important qui est tombé à point nommé pour différentes collectivités touchées par le ralentissement de l'économie. Sur les 98,4 millions de dollars qui étaient à sa disposition, 90,4 millions de dollars étaient destinés à des projets « ordinaires », et 94 % de ce montant avait été engagé en date du 31 mars 2010. Le reste, soit 8 millions de dollars, a été affecté à des projets relatifs au homard, 58 % de ce montant avait été affecté à la fin de l'exercice. Les renseignements précédents sur le rendement visent la première année du FAC, alors que les objectifs sont à réaliser au cours de toute la durée du Fonds. Les résultats après un an ont dépassé les attentes. Voici des exemples de projets financiers.

¹⁹ La plupart des projets du FAC ont été imputés à l'activité de programme Développement des collectivités, mais neuf projets d'une valeur de 6 millions de dollars ont été imputés plutôt à l'activité de programme Développement des entreprises (voir la section 2.1.1) en raison de leur nature commerciale. Toutefois, ces résultats sont inclus dans la section FAC de Développement des collectivités.

²⁰ Aucune dépense prévue n'est déclarée car les initiatives relevant du PAEC ont été annoncées dans le budget de 2009, après la publication du Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

essentiellement rural d'organismes de développement communautaire, les entreprises de la région de l'Atlantique ont pu accéder à des capitaux et s'adapter à l'économie en évolution, préservant ainsi des emplois qui, autrement, auraient pu être perdus. L'APECA a mis en œuvre efficacement des initiatives de financement dans le cadre du PABC, ce qui a renforcé la capacité des entreprises du Canada atlantique à se rétablir après le ralentissement économique. Ainsi, l'APECA s'est donné le rôle de coordonnateur des organismes de développement régional afin d'élaborer les mécanismes et procédés nécessaires pour assurer l'exécution uniforme et efficace du Programme d'ILC.

D'après les principales constatations des évaluations des programmes de l'APECA, ces programmes sont bien alignés sur les priorités gouvernementales et permettent à l'Agence de renforcer la capacité de développement économique de collectivités de tout le Canada atlantique. En outre, des évaluations indépendantes¹⁸ des programmes de développement des collectivités de l'APECA confirment que ce type d'assistance non seulement permet d'aider les petites entreprises à croître et à prospérer dans les collectivités rurales, mais contribue aussi directement à préparer les collectivités à élaborer et à mettre en œuvre d'autres initiatives de développement économique. Dans les collectivités rurales du Canada atlantique, les sources traditionnelles de financement sont limitées, et de pareils résultats n'auraient pas été possibles sans les programmes de l'APECA. Dans ces évaluations, on conclut également que ces programmes répondent aux besoins des collectivités de toute la région et demeurent alignés sur les priorités du gouvernement. L'APECA croit que par l'entremise de ses initiatives dans les collectivités, elle réagit de façon appropriée et ciblée à la conjoncture économique unique et difficile que l'on constate dans l'ensemble du Canada atlantique.

¹⁸ Évaluation des sous-activités de programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique - Investissement dans les collectivités, Ressources nécessaires au développement des collectivités, Collectivités de langue officielle en situation minoritaire et Collectivités autochtones, APECA, 3 décembre 2009; Évaluation du Programme de développement des collectivités au Canada atlantique, APECA, juin 2009.

Une évaluation indépendante des sous-activités de programme Investissement dans les collectivités et Ressources nécessaires au développement des collectivités a été effectuée en 2009-2010¹⁵. Cette évaluation portait également sur les sous-activités de programme Collectivités de langue officielle en situation minoritaire et Collectivités autochtones. En outre, une évaluation du Programme de développement des collectivités a été effectuée en 2009¹⁶. Ces rapports sont généralement positifs, soulignant que l'APECA aide les collectivités du Canada atlantique à diversifier leur économie et à attirer de nouveaux investissements qui encourageront la population à demeurer dans la région, à y travailler et à contribuer à la vie de ses collectivités. Les évaluations soulignent que l'APECA devrait continuer d'investir dans des organismes communautaires, mais qu'elle devrait mieux définir les rôles et responsabilités des organismes qui reçoivent ses contributions. Compte tenu des différences entre les régions pour ce qui est des rôles et responsabilités des ODER ne nuise pas à la souplesse sur le plan régional, car il s'agit là d'une caractéristique importante de ses programmes. Par exemple, des protocoles d'entente ont été conclus entre des ODER et des organismes de développement régional afin de favoriser la collaboration entre ces deux types d'organismes financés par l'APECA. À Terre-Neuve-et-Labrador, l'association provinciale des conseils de développement économique régional a signé un protocole d'entente avec l'association provinciale des CBDC pour renforcer leur collaboration. L'APECA continue à collaborer avec les ODER et les CBDC en réponse à cette recommandation. La vérification du Programme de développement des collectivités a également donné des résultats positifs¹⁷.

L'APECA compte améliorer continuellement sa capacité de surveiller systématiquement les incidences à long terme de son éventail de programmes de développement économique des collectivités.

Avantages pour les Canadiens

Le Canada atlantique demeure l'une des régions les plus rurales du pays, plus de 40 % de sa population vivant dans des collectivités rurales. La région n'a pas échappé aux effets du ralentissement économique mondial qui a débuté à la fin de 2008, qui a poussé les institutions financières à resserrer les modalités de crédit. Les industries des régions rurales en ont particulièrement souffert. Par l'entremise des programmes de l'APECA et de son réseau

¹⁵ *Évaluation des sous-activités de programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique - Investissement dans les collectivités, Ressources nécessaires au développement des collectivités, Collectivités de langue officielle en situation minoritaire et Collectivités autochtones*, APECA, 3 décembre 2009. <http://www.a-coa-apeca.gc.ca/Francais/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/EvaluationdessousactivitesdeprogrammedelAPECAInvestissementdanslescollectivitesPage1.aspx?ProgramID=>

¹⁶ *Évaluation du Programme de développement des collectivités au Canada atlantique, rapport final*, APECA, juin 2009. <http://www.a-coa-apeca.gc.ca/Francais/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/EvaluationduProgrammedeveloppementdescollectivites.aspx?ProgramID=>

¹⁷ *Vérification du Programme de développement des collectivités, rapport final*, APECA, décembre 2009. <http://www.a-coa-apeca.gc.ca/Francais/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/VerificationduProgrammedeveloppementdescollectivites.aspx?ProgramID=>

Projet du patrimoine de l'UNESCO à Lunenburg, en Nouvelle-Écosse – Des fonds ont été accordés pour l'amélioration des installations touristiques de la ville de Lunenburg, permettant la construction de la place du patrimoine de l'UNESCO, où l'on trouvera des affiches et un kiosque de l'UNESCO. Une stratégie de préservation du patrimoine a également été élaborée pour orienter l'aménagement de la ville au cours des 10 à 15 prochaines années.

Le budget de 2010 a également confirmé le maintien du soutien du gouvernement à l'égard du Programme de développement des collectivités. Ce programme accorde des fonds aux CBDC du Canada atlantique, qui sont demeures une source essentielle de capitaux pour les entreprises rurales de la région. En 2009-2010, les 41 CBDC ont accordé 60,6 millions de dollars en fonds à des petites et moyennes entreprises (PME) rurales. Les fonds investis par ces organismes communautaires ont permis la création de 936 nouvelles entreprises et ont contribué à assurer la stabilisation ou l'expansion de 917 PME, dépassant légèrement les objectifs établis pour 2009-2010. L'APECA a également accordé du soutien aux CBDC pour l'élaboration d'un cadre uniforme de présentation des rapports annuels et des résultats aux collectivités, et collabore avec elles en vue d'améliorer l'utilisation de leurs fonds à investir.

L'APECA a continué à collaborer avec les CBDC et les organismes de développement économique régional (ODER) afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'obtenir des résultats. Elle a investi 9,2 millions de dollars pour soutenir le réseau des 52 ODER de l'Atlantique, qui contribue à coordonner et à concentrer les mesures stratégiques de développement économique au palier local et régional. L'aide de l'APECA a permis d'obtenir plus de 7,6 millions de dollars de la part de gouvernements provinciaux et d'administrations municipales aux fins de l'élaboration de plans économiques stratégiques pour des collectivités rurales de l'ensemble du Canada atlantique, avec la collaboration de certaines d'intervenants et de décideurs locaux.

L'APECA a également collaboré avec plusieurs communautés autochtones, acadiennes et francophones de la région afin qu'elles continuent à participer activement à l'économie de l'Atlantique. Par exemple, l'Agence a accordé des fonds de fonctionnement au Ulnuoweg Development Group Inc., la seule société de financement autochtone du Canada atlantique, qui accorde des prêts commerciaux et fournit des conseils aux entreprises autochtones nouvelles et existantes des quatre provinces de l'Atlantique. En ce qui concerne le financement destiné à la population minoritaire de langue française de la région, l'Agence a également accordé 1,3 million de dollars au secteur de la construction et de la réparation de navires du Nord du Nouveau-Brunswick, un moteur économique de la Péninsule acadienne. En plus de son financement habituel, l'APECA accorde aussi des fonds supplémentaires dans le cadre de l'Initiative de développement économique, une source de financement fédéral conformément à la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*.

Ville de Lewisporte, Terre-Neuve-et-Labrador – L'APECA a investi 98 000 \$ dans l'amélioration d'un immeuble en vue de le transformer en un établissement polyvalent ouvert à longueur d'année, qui pourra accueillir des congrès, des conférences, des salons professionnels, des activités touristiques et des concerts. Non seulement cet établissement s'ajoutera aux lieux commerciaux et touristiques existants, mais il favorisera également la mise sur pied de nouvelles activités qui stimuleront l'économie locale.

En outre, le budget de 2010 a confirmé que le gouvernement du Canada continue à soutenir le Fonds des collectivités innovatrices (FCI). Le FCI finance des initiatives stratégiques en vue de répondre aux besoins des collectivités en matière de développement économique. En 2009-2010, plus de 73 millions de dollars ont été versés à des collectivités rurales du Canada atlantique pour des projets tels que les suivants :

PAEC.

précisions sur les résultats de ces deux initiatives sont fournies dans la section suivante sur le du Canada atlantique, auquel se sont ajoutés 164 millions de dollars d'autres sources. Des approuvés, ce qui a représenté un investissement de 89,3 millions de dollars dans les collectivités provinciales et des administrations municipales. Dans le cas du FAC, 159 projets ont été 91,6 millions de dollars en fonds supplémentaires ont été obtenus des gouvernements approuvés; l'allocation complète de 34,1 millions de dollars de l'Agence y a été affectée et des résultats en temps voulu. Dans le cas du Programme d'ILC, 230 projets au total ont été (Programme d'ILC). L'APECA a assuré la mise en œuvre de ces deux initiatives, qui ont donné Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada atlantique. Premièrement, l'Agence a participé à la conception de deux initiatives du PAEC : le En 2009-2010, l'APECA a joué un rôle vital dans la mise en œuvre du PAEC au Canada

En réponse aux priorités du gouvernement du Canada décrites dans le Plan d'action économique du Canada (PAEC) inclus dans le budget de 2009, l'APECA a réorienté ses programmes de développement économique des collectivités afin d'aider le Canada atlantique à se mettre sur la voie de la relance économique.

Analyse du rendement

visant à assumer la pleine responsabilité de leur développement économique. Elle croit qu'un développement efficace des collectivités est un processus ascendant, et que de nombreuses collectivités ont besoin d'aide pour élaborer les outils, les ressources et les mesures nécessaires pour leur permettre de prendre des mesures de développement stratégique adaptées à leurs besoins. Pour ce genre de développement, il faut donc adopter une approche souple qui tient compte des réalités des différentes collectivités ciblées. En collaboration étroite avec les collectivités et les organismes communautaires qui participent à la planification du développement économique et aux efforts de mobilisation, l'APECA fournit des fonds stratégiques afin d'aider les collectivités à consolider leur assise économique et à accroître la prospérité de leurs citoyens. L'Agence continue à mettre l'accent sur la promotion de la vitalité des collectivités de langue officielle en situation minoritaire et des collectivités autochtones.

2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	ACTIVITÉ DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des collectivités (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des collectivités (1.2.1) • Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2) • Investissement dans les collectivités (1.2.3) • Programme d'infrastructure (1.2.4)

Résultat attendu : Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique.

Indicateur de rendement
Objectif
 Augmentation de la capacité des collectivités en ce qui concerne la prise de décisions, la planification et l'exécution
État et sommaire du rendement
 Preuve de l'incidence découlant des évaluations et appuyée par des données
 Entièrement atteint. Étayé par les constatations de l'évaluation selon lesquelles le programme correspondait bien aux priorités du gouvernement. Plans d'action de la direction approuvés.

Objectif annuel (2009-2010)

Nombre d'entreprises en démarrage ayant reçu une aide financière de Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC)
 919
 Dépassé. 936
 Nombre d'entreprises ayant reçu des fonds de CBDC pour se stabiliser ou prendre de l'expansion
 894
 Dépassé. 917

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des évaluations et des rapports électroniques des CBDC.

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de \$)		Ressources humaines (en ETP)	
Dépenses	91,6	Ressources	96
prévues	145,8	prévues	111
Total des autorisations	155,7 ¹⁴	Ressources réelles	(15)
Dépenses réelles		Ecart	

L'économie de la région de l'Atlantique est fondée sur la diversité géographique, linguistique et culturelle de ses collectivités. Les occasions et les défis varient considérablement selon qu'on se trouve dans un petit village éloigné ou dans un grand centre urbain. L'APÉCA reconnaît le rôle important de ces collectivités au chapitre du développement économique et appuie leurs efforts

¹⁴ L'écart attribuable surtout à la demande accrue dont a fait l'objet le Programme de développement des entreprises.

Fonds d'adaptation des collectivités

Ressources financières (en millions de \$)		
Dépenses prévues ¹³	Total des autorisations	Dépenses réelles
0,0	5,1	6,0

Le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) relève du Fonds des collectivités innovatrices ainsi que du PDE. Bien que la plupart des projets financés par le FAC soient alignés sur l'activité de programme Développement des collectivités de l'APÉCA, certains sont de nature commerciale et correspondent plutôt à l'activité de programme Développement des entreprises. Les résultats attendus et les indicateurs du rendement du FAC sont fournis à la section 2.1.2.

¹³ Aucune dépense prévue n'est déclarée car les initiatives relevant du Plan d'action économique du Canada ont été annoncées dans le budget de 2009, après la publication du Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

Réseau Entreprises Canada

Le budget de 2009 affectait plus de 30 millions de dollars sur deux ans au renouvellement du Réseau Entreprises Canada. De cette somme, l'APÉCA reçoit 2,6 millions de dollars par année afin d'administrer ce programme dans les provinces de l'Atlantique.

Résultat attendu : Accès de la population du Canada atlantique à de l'information précise, utile et en temps voulu dans le domaine des affaires.

Indicateur de rendement	Objectif biennal (de 2009-2010 à 2010-2011)	Etat et sommaire du rendement
Niveau de satisfaction du client ¹¹	80 %	Données non disponibles pour 2009-2010. Niveau de satisfaction de 85 % selon le dernier sondage effectué en 2007-2008.

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des données provenant des sondages menés auprès des clients, du sondage national du Réseau Entreprises Canada auprès des clients et des rapports et systèmes de base de données internes.

Ressources financières (en millions de \$)		
Dépenses prévues ¹²	Total des autorisations	Dépenses réelles
0,0	2,6	2,6

La satisfaction de la clientèle est un indicateur clé du rendement du Réseau Entreprises Canada. Bien qu'aucun sondage officiel n'ait été mené en 2009-2010, un examen interne du Réseau Entreprises Canada a été effectué en 2008-2009, dans le cadre duquel ont eu lieu des consultations auprès des clients et des intervenants. Cet examen a confirmé l'utilité des services du Réseau et a abouti au renouvellement de l'initiative et à la modification de la stratégie relative aux services. La mise en œuvre de la stratégie modifiée a commencé en 2009-2010, et des activités plus soutenues de sensibilisation et de promotion ont eu lieu afin que plus de Canadiens et de Canadiennes connaissent ces services et les utilisent.

¹¹ Cet indicateur de rendement est en cours d'examen.

¹² Aucune dépense prévue n'est déclarée car les initiatives relevant du Plan d'action économique du Canada ont été annoncées dans le budget de 2009, après la publication du Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010.

montrent également qu'il y a lieu de renforcer la coordination, de simplifier le processus et d'améliorer la mesure du rendement.

Enfin, l'ensemble de programmes de développement des entreprises continuera d'être examiné dans le cadre de l'orientation stratégique à long terme de l'Agence, afin que la réorientation des programmes soit conforme aux priorités du gouvernement du Canada.

Avantages pour les Canadiens

Les données recueillies lors de l'évaluation des incidences de la sous-activité de programme Innovation menée récemment démontrent que l'APECA est parvenue à investir dans la R-D, à améliorer la productivité et la capacité de commercialisation ainsi qu'à favoriser des partenariats et la conclusion d'ententes de collaboration. Ensemble, les activités entreprises dans chacun de ces secteurs clés contribuent à renforcer l'innovation et les capacités de commercialisation au Canada atlantique. En outre, grâce à l'appui du FIA et du PDE (y compris l'Initiative visant la productivité et les compétences en affaires), la sous-activité de programme Innovation de l'APECA est considérée comme efficace sur le plan de l'utilisation des ressources financières.

En outre, l'APECA s'efforce d'orienter les ressources limitées dont elle dispose vers les secteurs où elles présentent le plus d'utilité potentielle. Compte tenu de son mandat, l'APECA se concentre sur les PME, qui ont l'incidence la plus importante et la plus soutenue sur l'emploi dans le Canada atlantique¹⁰. En adoptant une approche équilibrée en milieu rural et en milieu urbain pour permettre aux PME d'être plus novatrices, productives et compétitives, l'Agence aide toutes les régions du Canada atlantique à consolider leur situation, favorisant ainsi leur contribution accrue à l'économie nationale.

¹⁰ De 2000 à 2005, 93 % des emplois créés par le secteur privé au Canada atlantique l'ont été par les petites entreprises, d'après des données du Programme d'analyse longitudinale de l'emploi de Statistique Canada.

Des mesures ont été prises en vue d'atténuer les risques liés à l'efficacité et à la gestion de l'information. Le PPEC, programme créé à la suite de l'Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCE), a été fusionné avec le PDE. Ainsi, depuis avril 2010, l'EPCE est financée par l'entremise du PDE. Les fonctions du PCICA font maintenant partie des activités normales de l'Agence. Il reste à regrouper les sous-activités de programme Commerce et Investissement en une seule sous-activité de programme, Développement du commerce international. En outre, une évaluation des sous-activités de programme Commerce et Investissement a été menée, et les conclusions préliminaires révèlent une demande, une satisfaction et une efficacité élevées. Elles

L'Agence a déjà entrepris la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation des incidences de la sous-activité de programme Innovation, menée récemment, notamment : revoir son approche de développement de grappes; poursuivre l'élaboration de sa stratégie de commercialisation; miser sur l'efficacité de sa stratégie actuelle en matière d'innovation et des activités connexes; examiner l'efficacité et l'efficacité de ses processus.

Leçons apprises

L'Agence s'emploie à combler les écarts toujours présents dans le financement au Canada atlantique au moyen de la sous-activité de programme Continuum de financement. Elle a accordé une aide financière de 21,4 millions de dollars à des PME pour leur permettre d'agrandir ou de moderniser leurs installations afin de demeurer compétitives. À cette aide se sont ajoutés 42,7 millions de dollars provenant d'autres sources, pour un total de 64,1 millions de dollars investis par les PME dans la région. En outre, 74 % de l'aide approuvée dans le cadre de la sous-activité de programme Continuum de financement est investie dans des PME et des organismes des régions rurales, par rapport à 26 % qui est versée à des clients urbains.

L'APECA a continué à jouer un rôle déterminant en vue de mieux faire connaître le Canada atlantique sur les marchés internationaux, grâce à des initiatives promotionnelles telles que son site Web *Investir au Canada atlantique*. Près de 35 000 investisseurs et clients éventuels ont visité le site <http://www.acoa-apeca.gc.ca/Francais/Investissement/Pages/Accueil-Investissement.aspx?ProgramID=> pendant l'exercice, afin d'y trouver de l'information sur le Canada atlantique et ses avantages commerciaux uniques.

Plusieurs projets promotionnels touchant les portes et corridors commerciaux stratégiques ont été entrepris, notamment le congrès Breakbulk Europe, le forum Air Cargo Europe, la conférence Jumpstart North America, une mission au Vietnam, une activité de sensibilisation à la porte d'entrée à New York-Newark et la conférence Breakbulk North America.

Les initiatives de l'APECA sur les marchés internationaux correspondent aux priorités établies dans la Stratégie commerciale mondiale du Canada. Au cours de l'exercice, l'Agence a dirigé quatre projets concernant l'Inde, y compris une mission de délégués indiens au Canada en août 2009 et une mission exploratoire en janvier 2010 avec des délégués d'entreprises des domaines de l'éducation, de la biotechnologie, des aliments et boissons ainsi que des médias numériques. Dans les Amériques, l'Agence a mené deux missions commerciales au Panama et une au Pérou.

L'évaluation des incidences⁹ de la sous-activité de programme Innovation menée en 2010 a permis de constater que le soutien que l'APÉCA accorde à l'innovation contribue à accroître la capacité de commercialisation et la productivité au Canada atlantique. Les projets financés se traduisent par l'acquisition et l'installation de technologies de pointe, l'amélioration des stratégies de production, la création de produits, des certifications et l'accès à de nouveaux marchés. Une augmentation de l'activité de commercialisation a été constatée dans la délivrance des brevets, les entreprises dérivées et la commercialisation de nombreux produits, services, technologies et procédés. Ces résultats ont une incidence considérable sur la création de revenus. Par exemple, selon les 22 organismes représentés dans les études de cas, les activités de commercialisation découlant du financement reçu en vertu du FIA avaient généré des ventes supplémentaires d'une valeur d'environ 248 millions de dollars.

Également en 2009, dans le cadre de l'initiative de commercialisation du FIA, l'Agence a élaboré et approuvé un projet visant à aider des entreprises à forte croissance du Canada atlantique à réunir des capitaux et à tirer profit des occasions qui se présentent sur les marchés internationaux émergents. Un second projet comprend des activités stratégiques de mentorat et l'éducation des principaux intervenants de l'industrie ainsi que la promotion de partenariats et la formation d'alliances stratégiques visant la commercialisation et la croissance dans l'industrie des technologies médicales.

La capacité du Canada atlantique à être compétitif et à demeurer prospère découle directement de la productivité. En veillant à ce que les entrepreneurs disposent de compétences en affaires qui leur permettront de réussir, on pourra améliorer la productivité dans la région. Les investissements de l'APÉCA dans les activités de perfectionnement des compétences en affaires ont permis à des entrepreneurs du Canada atlantique d'acquiescer les compétences nécessaires pour lancer et faire prospérer leurs entreprises et en assurer la survie. Ce faisant, l'Agence a contribué à accroître les compétences des PME et à améliorer la productivité. En outre, l'Agence a investi dans des projets contribuant à accroître le bassin de résidents du Canada atlantique ayant la motivation et les compétences nécessaires pour planifier et lancer de nouvelles entreprises dans la région. Soixante-dix-sept pour cent des participants aux activités de sensibilisation et de promotion liées à l'entrepreneuriat ont affirmé que ces activités les ont incités davantage à démarrer une entreprise, et 87 % des participants aux activités de perfectionnement des compétences en affaires ont dit avoir amélioré leurs compétences en affaires.

Dans le secteur du commerce, les activités de l'Agence visent à aider les PME non seulement à accroître leurs capacités d'exportation, mais aussi à se préparer à se lancer activement dans l'exportation. L'APÉCA a continué à s'assurer que ses programmes sont durables et qu'ils peuvent aider un nombre croissant d'exportateurs à se lancer sur un éventail plus large de marchés. Le regroupement du Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique (PCICA) et du Programme de promotion du commerce extérieur (PPCE) au sein du PDE rationalisera les activités et l'accès au service.

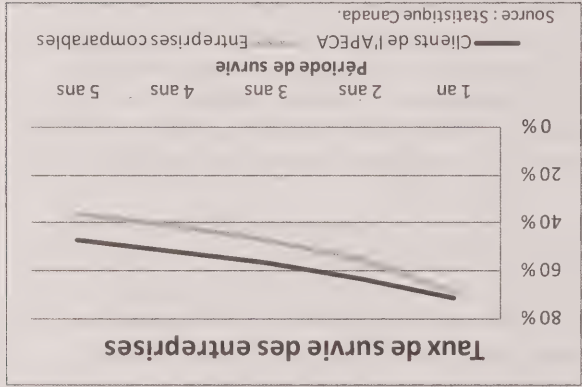
⁹ *Évaluation des incidences de la sous-activité de programme Innovation de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, rapport final*, Section de l'évaluation de l'APÉCA, 19 janvier 2010. Voir [http://www.acoa-apeca.gc.ca/Français/Responsabilisation/Verificationsevaluations/Pages/InnovationEvaluationRe](http://www.acoa-apeca.gc.ca/Français/Responsabilisation/Verificationsevaluations/Pages/InnovationEvaluationReport.aspx)

universités et d'autres établissements pour améliorer la capacité de recherche-développement, la commercialisation et la productivité dans la région, et à favoriser la transition vers l'économie du savoir en plus d'y participer.

Analyse du rendement

L'APECA offre une aide aux entreprises de la région dans le but d'améliorer leur croissance et leur compétitivité sur le marché. Les taux de survie des entreprises peuvent servir à mesurer le rendement de l'APECA en matière de compétitivité. La survie d'une entreprise est tributaire de nombreux facteurs, dont l'âge, l'emplacement et la taille de cette dernière. Les entreprises clientes de l'APECA affichent un taux de survie après cinq ans⁸ qui est nettement supérieur à celui d'entreprises comparables. En effet, ce taux est de 47 % après la marque cruciale de cinq ans suivant le démarrage, par rapport à 36 % pour les entreprises comparables.

L'Agence n'a pas atteint son objectif de financer l'établissement de nouvelles entreprises en 2009-2010 (quinze ont été créées par rapport à l'objectif de 43), en raison de la situation économique précaire et d'une réorientation des priorités de l'Agence. En effet, conformément à la priorité nationale d'améliorer la productivité, établie dans *Avantage Canada*, l'APECA a mis l'accent sur l'amélioration de la productivité des PME existantes et a investi dans la création de nouvelles entreprises de façon plus sélective et stratégique, en choisissant les projets présentant le plus de possibilités d'emploi. L'Agence élabore actuellement des indicateurs en vue de mesurer l'incidence de ce nouvel accent sur la productivité et la compétitivité.



L'APECA montre l'importance qu'elle accorde à l'amélioration de la productivité et de la commercialisation en réalisant des investissements solides. En 2009-2010, elle a approuvé le financement de 30 nouveaux projets en vertu du Fonds d'innovation de l'atlantique (FIA), y affectant 62,4 millions de dollars et obtenant 49 millions de dollars d'autres sources comme des universités et d'autres établissements de recherche, des gouvernements provinciaux, le secteur privé et des programmes nationaux de recherche-développement (R-D). Outre le FIA, l'APECA finance des projets de R-D, d'adoption et d'adaptation de technologies, de soutien aux entreprises et d'amélioration de la productivité dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE). En 2009-2010, une somme supplémentaire de 43 millions de dollars a été affectée à des projets liés à l'innovation par l'entremise du PDE.

2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Développement des entreprises (1.1)	SOUS-ACTIVITÉ DE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none">• Innovation (1.1.1)• Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires (1.1.2)• Commerce (1.1.3)• Investissement (1.1.4)• Continuum de financement (1.1.5)
----------------------	--	-----------------------	--	----------------------------	--

Résultat attendu : Amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique.

Indicateur de rendement		Objectif annuel (2009-2010)		État et sommaire du rendement	
Taux de survie des entreprises ayant obtenu de l'aide de l'APECA		D'une à deux fois plus élevé que celui des entreprises comparables		Entièrement atteint (1.3)	
Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds de l'APECA pour contribuer à leur mise sur pied		43		Non atteint (1.5)	

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes en comparant les « clients de l'APECA » à des « entreprises comparables ». Les entreprises comparables sont les entreprises d'environ le même âge et la même taille qui exercent leurs activités dans le même secteur et la même région, mais qui n'ont pas reçu de contribution financière directement de l'Agence.

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de \$)		Ressources humaines (en ETP)	
Dépenses prévues	200,7	Ressources prévues	206
Total des autorisations	212,5	Ressources réelles	212
Dépenses réelles ⁷	192,2	Écart	(6)

L'APECA collabore avec les entreprises, les intervenants, l'industrie et les institutions du Canada atlantique pour améliorer la croissance et la productivité de la région, ce qui accroîtra la compétitivité et le revenu gagné et favorisera la création d'emplois.

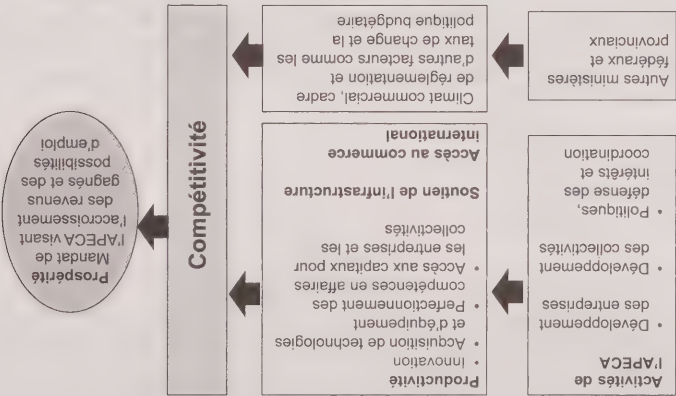
L'objectif de Développement des entreprises, poursuivi par des efforts soutenus dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneursip et du perfectionnement des compétences en affaires ainsi que dans les secteurs du commerce et de l'investissement, consiste à travailler avec les petites et moyennes entreprises (PME) tout au long de leur cycle de vie en leur offrant des conseils avant leur création et en les aidant à démarrer, à prendre de l'expansion ou à se moderniser et à lancer ou à élargir leurs activités d'exportation, à établir des partenariats avec des

⁷ Cet écart est surtout attribuable aux dépenses réelles au titre du FIA, qui sont inférieures de 12,2 millions de dollars au total des autorisations du fait que certaines dépenses n'ont pas été engagées comme prévu.

L'incidence de l'APECA au Canada atlantique se mesure notamment par la hausse du produit intérieur brut (PIB) réel de la région pour chaque dollar dépensé en soutien direct aux entreprises, selon les dépenses directes consacrées à des projets commerciaux et les emplois directs créés par ces projets. Dans son *Rapport quinquennal présenté au Parlement 2003-2008*, l'APECA estimait qu'en 2007, le PIB réel était supérieur de 1,2 milliard de dollars à ce qu'il aurait été si elle n'avait pas fait de dépenses en soutien direct aux entreprises de la région. (Le PIB réel représente la valeur corrigée en fonction de l'inflation des biens et services produits chaque année dans une économie donnée.) En outre, l'APECA a déclaré que son soutien direct aux entreprises au titre de projets commerciaux a contribué à augmenter le PIB de plus de 7 \$ pour chaque dollar dépensé au cours des cinq années visées par le rapport.

soutenir l'infrastructure communautaire nécessaire au développement économique. En mettant l'accent sur ces domaines, l'Agence et ses nombreux partenaires ont pu lier les priorités de l'APECA en matière de développement économique régional à son objectif visant une économie concurrentielle au Canada atlantique et à la réalisation du résultat « Une croissance économique forte » du gouvernement du Canada.

La productivité, la compétitivité et le mandat de l'APECA



Trois activités de programme (Développement des entreprises, Développement des collectivités ainsi que Politiques, défense des intérêts et coordination) ont été mises à contribution pour aider le Canada atlantique et ses habitants à prospérer et à être compétitifs à l'échelle nationale et internationale. En 2009-2010, l'Agence a continué :

- de favoriser l'amélioration de la productivité des entreprises du Canada atlantique en se concentrant sur des mesures telles que la recherche-développement, l'acquisition de technologies évoluées et l'investissement dans le perfectionnement des compétences en affaires;
- d'accorder plus d'importance à la commercialisation de technologies novatrices, de relever et d'exploiter des occasions par l'entremise de programmes tels que le Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA) et d'encourager le renforcement des capacités dans des secteurs nouveaux et émergents;
- de miser sur les réussites commerciales en alignant ses initiatives sur la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et sur la Stratégie pour les Amériques connexe, et de mener des activités visant à mieux tirer profit des marchés émergents;
- de coordonner les efforts déployés pour s'assurer que le Canada atlantique est bien placé pour profiter de la Porte de l'Atlantique, qui offre des possibilités importantes d'expansion économique à long terme dans la région;
- de réagir à la conjoncture économique changeante en adoptant des stratégies qui permettent de soutenir des occasions dans les secteurs ruraux et urbains de la région (telles que le Plan d'action économique du gouvernement du Canada [PAEC]) et en investissant dans des initiatives qui rapportent le plus possible tout en tenant compte des priorités des collectivités;
- de défendre les intérêts du Canada atlantique afin de veiller à ce que les nouvelles mesures du gouvernement répondent aux besoins des résidents de la région.

Section 2 : Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateur de rendement	Objectif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013)	État et sommaire du rendement
Augmentation du produit intérieur brut du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APÉCA en aide directe aux entreprises	4 \$ à 5 \$	Sur la bonne voie – 7,20 \$ (le rendement est calculé sur la période de cinq ans qui prendra fin en 2012-2013. Le résultat correspond à la période allant de 2003 à 2008.)
Stratégie de mesure du rendement : La mesure de l'impact sur le revenu et l'emploi au Canada atlantique est une tâche multidimensionnelle à long terme. Par conséquent, l'Agence publie les résultats aux cinq ans, en fonction de l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes, à l'aide d'un modèle économétrique. Cet indicateur de rendement fait l'objet d'un examen et pourrait être modifié à une date ultérieure.		

L'APÉCA vise à ce que l'économie du Canada atlantique soit concurrentielle pour procurer un bénéfice durable à la population de la région. Une région compétitive se développera plus rapidement à moyen et à long terme. Une économie concurrentielle au Canada atlantique augmentera le nombre d'occasions de développement économiquement en raison de la hausse du revenu gagné et des possibilités d'emploi.

La compétitivité dépend de l'ensemble d'établissements, de politiques et de facteurs qui influent sur la capacité des entreprises de vendre leurs produits à l'échelle internationale. La productivité est un facteur important de la compétitivité, et selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, la productivité est la source de prospérité à long terme la plus importante pour une région. La productivité, qui est définie comme l'efficacité de l'utilisation des ressources au sein de l'économie, est un indicateur clé du rendement des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique par rapport aux PME des autres régions du pays et du monde.

En 2009-2010, l'APÉCA a continué à s'employer à créer une économie concurrentielle au Canada atlantique dont profiteront à long terme les résidents de la région. L'APÉCA a concentré ses efforts sur l'accroissement de la compétitivité dans trois domaines clés : la productivité, le soutien à l'infrastructure et l'accès au commerce international. Pour accroître le rendement des PME de la région de l'Atlantique, l'Agence a visé des moteurs clés de la productivité, notamment l'innovation, l'acquisition de technologies et d'équipement, le perfectionnement des compétences en affaires et l'accès aux capitaux pour les entreprises et les collectivités. L'APÉCA a également misé sur le commerce et l'investissement pour accroître les capacités d'exportation et encourager le commerce international, et a joué un rôle stratégique en vue de

1.5.1 Postes votés et législatifs

Le tableau qui suit présente les ressources approuvées par le Parlement, les modifications apportées aux ressources par suite du budget supplémentaire et des autres autorisations, ainsi que la façon dont les fonds ont été dépensés.

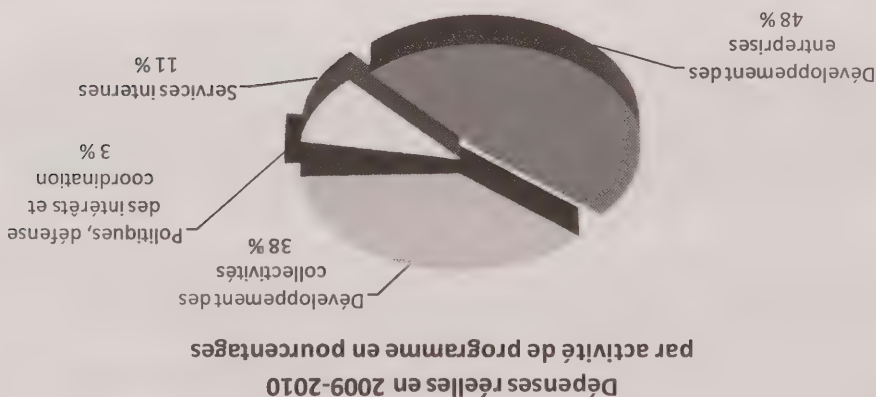
(en millions de \$)					
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008 Dépenses réelles	2008-2009 Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	2009-2010 Dépenses réelles
1	Dépenses de fonctionnement	83,1	85,6	79,6	85,7
5	Subventions et contributions	279,1	246,9	245,2	262,8
7	À radier des Comptes publics du Canada conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques	0,0	0,0	0,0	0,7
L	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9,4	8,9	7,6	10,5
L	Paiement de transfert (Loi d'exécution du budget de 2009)	0,0	0,0	0,0	44,1
Total		371,6	341,4	332,4	403,8

⁵ Aucune dépense prévue n'est déclarée car les initiatives relevant du PAEC ont été annoncées dans le budget de 2009, après la publication du *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.
⁶ Comprend les coûts des avantages sociaux des employés (FAC : 0,6 million de dollars, Programme d'ILC : 0,2 million de dollars, Réseau Entreprises Canada : 0,3 million de dollars).

(en millions de \$) 2009-2010			
Initiative du PAEC	Dépenses prévues ⁵	Total des autorisations	Dépenses réelles ⁶
Fonds d'adaptation des collectivités	0,0	45,2	48,5
Infrastructures de loisirs Canada	0,0	10,4	12,9
Réseau Entreprises Canada	0,0	2,6	2,6
Total	0,0	58,2	64,0

- Les dépenses réelles de 48,5 millions de dollars pour le FAC comprennent 3,3 millions de dollars provenant des crédits existants de l'APFCA. Sur la somme initiale de 50,3 millions de dollars autorisée pour le PAEC, 5,1 millions de dollars seront reportés.
- Les dépenses réelles de 12,9 millions de dollars pour le Programme d'ILC comprennent 2,5 millions de dollars provenant des crédits existants de l'APFCA.
- Les dépenses réelles pour le Réseau Entreprises Canada ont été égales aux autorisations.

Plan d'action économique du Canada



Aux dépenses prévues de 338,3 millions de dollars se sont ajoutés 73,6 millions de dollars en nouvelles autorisations et en nouveaux transferts, y compris 45,2 millions de dollars pour le FAC, 10,4 millions de dollars pour le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC), 0,7 million de dollars pour les langues officielles, 1,3 million de dollars pour le Programme de développement des entreprises (PDE), 3,5 millions de dollars pour des rajustements de la rémunération, 3,1 millions de dollars au titre du report du budget de fonctionnement, 1,7 million de dollars pour les indemnités de départ, les prestations de congé parental et les indemnités de congés annuels, 2,6 millions de dollars pour le Réseau Entreprises Canada, 1,7 million de dollars pour Chantiers Canada et 3,4 millions de dollars pour divers rajustements mineurs.

Les dépenses réelles de 403,8 millions de dollars donnent lieu à un excédent de 8,1 millions de dollars par rapport aux autorisations totales de 411,9 millions de dollars. L'Agence reportera 4,0 millions de dollars de ce montant sur son budget de fonctionnement de 2010-2011. Les 4,1 millions de dollars qui restent représentent des ressources inutilisées.

Analyse par activité de programme

Les dépenses réelles de 192,2 millions de dollars pour l'activité Développement des entreprises ont donné lieu à un excédent de 20,3 millions de dollars par rapport aux autorisations de 212,5 millions de dollars. Cet écart est surtout attribuable aux dépenses réelles au titre du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), qui ont été inférieures de 12,2 millions de dollars aux autorisations totales du fait que certaines dépenses n'ont pas été engagées comme prévu. En outre, des fonds de fonctionnement ont été réorientés vers l'exécution de programmes relevant du Plan d'action économique du Canada (PAEC) et vers d'autres domaines, tels que les Services internes.

Les dépenses réelles pour l'activité de programme Développement des collectivités, qui se sont élevées à 155,7 millions de dollars, ont dépassé de 9,9 millions de dollars les autorisations totales de 145,8 millions de dollars. Cet écart était surtout attribuable à la demande accrue dont a fait l'objet le PDE, et il a été financé à même l'excédent de l'activité de Développement des entreprises. Les dépenses de l'Agence pour les activités de programme Politiques, défense des intérêts et coordination et Services internes ont été plus élevées que prévu, notamment en raison des mesures supplémentaires prises pour renouveler les programmes de l'Agence. En outre, le Conseil du Trésor a versé des fonds au cours de l'exercice, notamment pour les hausses de salaire découlant des négociations collectives, qui n'avaient pas été inclus dans les dépenses prévues pour 2009-2010.

1.5 Profil des dépenses

Le tableau suivant montre les dépenses pour chaque activité de programme au cours des trois derniers exercices. Pour l'exercice 2009-2010, il compare également le budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles⁴.

(en millions de \$)						
Activité de programme	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Développement des entreprises	213,6	215,0	198,7	200,7	212,5	192,2
Développement des collectivités	146,1	113,1	87,7	91,6	145,8	155,7
Politiques, défense des intérêts et coordination	11,9	13,3	11,1	11,1	12,8	13,0
Services internes	0,0	0,0	34,9	34,9	40,8	42,9
Total	371,6	341,4	332,4	338,3	411,9	403,8

Les dépenses réelles de l'APÉCA en 2009-2010 ont atteint 403,8 millions de dollars. Par rapport aux dépenses réelles de 341,4 millions de dollars en 2008-2009, il s'agit d'une hausse de 18 % ou de 62,4 millions de dollars. Les variations dans l'évolution des dépenses réelles sont attribuables surtout aux montants supplémentaires reçus pour le financement d'activités liées au Plan d'action économique du Canada (PAEC), comme il est expliqué ci-dessous.

- Les dépenses de 2009-2010 comprennent un supplément de 45,2 millions de dollars pour le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) dans le cadre du PAEC.
- Les dépenses de 2009-2010 comprennent un supplément de 11,7 millions de dollars pour le Programme d'ILC dans le cadre du PAEC.
- Les dépenses correspondant à l'activité de programme Développement des collectivités ont augmenté de 5,1 millions de dollars en raison d'une demande accrue de 8,4 millions de dollars en vertu du PDE. Cette hausse a été partiellement compensée par une baisse de la demande de 3,3 millions de dollars en vertu du FCI.
- D'autres fluctuations relatives aux programmes relevant des activités de programme ont entraîné une hausse des dépenses de 0,4 million de dollars.

⁴ Pour 2007-2008 et 2008-2009, les ressources consacrées à l'activité de programme Services internes sont réparties parmi les trois autres activités de programme. Cependant, à compter du cycle du budget des dépenses de 2009-2010, ces ressources sont indiquées séparément. Il est donc plus difficile de comparer les dépenses entre différents exercices.

1.4.3 Mesures d'atténuation

L'Agence surveille continuellement les risques éventuels afin de prendre les mesures appropriées pour les atténuer dans toute la mesure du possible. En 2009-2010, elle a relevé quatre risques clés et a établi des stratégies d'atténuation connexes. Ces risques, et les principales mesures d'atténuation prises pendant l'exercice, sont décrits ci-dessous.

Risque clé	Mesure d'atténuation
------------	----------------------

1. Risque relatif à la gestion de l'information
Le risque que les cadres supérieurs ne disposent pas de données et de renseignements opportuns et utiles pour être au courant de la santé financière de l'Agence et de ses programmes, ce qui peut nuire à la prise de décisions efficaces à l'égard de l'Agence ou de ses portefeuilles.

2. Risque relatif au coût de faire des affaires
Le risque que le coût de faire des affaires grimpe et représente une portion croissante du budget de l'Agence, ce qui nuit à l'efficacité opérationnelle et entraînerait des difficultés budgétaires pour l'établissement des programmes.

3. Risque relatif à la gestion des personnes
Le risque que le personnel et le programme de l'APÉCA relatif aux ressources humaines (leadership, recrutement, formation, promotion, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, compétences) ne permettent pas de maintenir la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser le mandat de l'Agence à l'avenir et que l'Agence subisse une importante perte de la mémoire de l'organisation et ait de la difficulté à mettre en œuvre la gestion du changement.

4. Risque relatif à la réputation
Le risque relatif à la réputation peut se concrétiser lorsque la publicité négative découlant de certains événements internes ou externes, exacte ou non, compromet la réputation (l'image de marque) de l'Agence au point où celle-ci perd sa crédibilité.

Les risques associés à l'offre de renseignements inadéquats à la direction demeurent préoccupants. L'Agence a mis en place des méthodes d'information efficaces pour ses initiatives et fonctions et pour les grands enjeux (p. ex., renouvellement de la fonction publique, finances, valeurs et éthique). Des initiatives telles que l'amélioration de la stratégie de collecte de données et l'élaboration de tableaux de bord de données ou d'information est en cours. En outre, les travaux se poursuivent en vue de renforcer la stratégie de mesure du rendement, en l'associant à la gestion des risques. L'Agence a reçu une cote positive du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) lors de l'évaluation fondée sur son CRG pour ce qui est de la qualité des rapports sur le rendement. Le SCT a souligné que l'APÉCA avait fait preuve d'un engagement ferme à produire des rapports concis et équilibrés s'appuyant sur des données vérifiables de façon indépendante, permettant de confirmer les allégations concernant le rendement, et qui associent les ressources aux résultats.

Un examen du coût de l'exécution des programmes de l'Agence a été effectué. Dans la foulée de cet examen, l'APÉCA cherchera à cerner et à réaliser des économies à ce chapitre, notamment en s'appuyant sur des renseignements recueillis lors d'un examen de l'utilisation des ressources, d'évaluations, d'un examen stratégique et du renouvellement des programmes. Des plafonds de dépenses ont été établis et permettront aussi de réaliser des économies.

L'Agence a pris de nombreuses mesures en vue d'atténuer le risque relatif à la gestion des personnes. Des initiatives telles que l'examen de l'utilisation des ressources, l'intégration des plans de ressources humaines et d'activités, l'obtention de données sur l'attrition, l'établissement de plans d'apprentissage pour tous les employés, des services d'orientation professionnelle, une formation obligatoire sur les valeurs et l'éthique et l'initiative de perfectionnement en leadership ont été réalisées et contribueront beaucoup à atténuer ce risque.

Lors de la septième évaluation fondée sur le CRG, l'Agence a reçu une cote « fort » dans les deux domaines liés à la gestion des personnes (c.-à-d. excellence de la gestion des personnes ainsi que leadership et culture organisationnelle fondés sur les valeurs).

Dans ses communications, notamment ses rencontres régulières avec des intervenants et partenaires et ses contacts continus avec ses clients, l'APÉCA favorise l'établissement de rapports et rehausse sa crédibilité. L'Agence met en valeur le professionnalisme de ses employés au moyen de sa stratégie sur les valeurs et l'éthique, qui comprend des études de cas et une formation obligatoire.

Canada (PAEC) : le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC). En contribuant à la mise en œuvre du PAEC, l'APECA joue un rôle positif dans l'économie régionale en aidant les collectivités à agrandir, à améliorer et à rénover des installations communautaires, créant des emplois pour la population du Canada atlantique et atténuant les effets de la crise économique mondiale.

Depuis le lancement du Programme d'ILC et du FAC, le financement de nombreux projets a été annoncé dans la région. En date du 31 mars 2010, l'APECA avait affecté la totalité du montant de 34,1 millions de dollars reçu aux fins du Programme d'ILC à 230 projets. Dans le cadre du FAC, 89,3 millions de dollars ont été consacrés à 159 projets. Du montant total de 98,4 millions de dollars affecté à l'Agence en vertu du FAC, 8 millions de dollars ont été consacrés à un programme régional de commercialisation et de développement de produits du homard.

Politiques et programmes qui renforcent l'économie de la région atlantique

Grâce à ses politiques et à ses activités de défense des intérêts, l'APECA a continué à défendre et à promouvoir les intérêts du Canada atlantique dans un certain nombre de dossiers pertinents pour la région, notamment la Porte de l'Atlantique, l'aérospatiale et la défense, les industries primaires, la population et l'immigration, la science et la technologie, l'énergie et l'environnement ainsi que les sciences biologiques.

L'Agence a continué à promouvoir des événements régionaux afin de rassembler des intervenants du Canada atlantique tout en maintenant sa participation à des organes internationaux tels que le Comité des politiques de développement territorial de l'Organisation internationale et de développement économique. Par l'entremise de ce comité, l'APECA a pu promouvoir le modèle canadien de développement régional et se familiariser avec les pratiques exemplaires internationales. À l'échelon régional, l'Agence a organisé le Sommet des étudiants du Canada atlantique où des étudiants du palier postsecondaire ont pu échanger des idées sur l'avenir de la région avec des chefs d'entreprises, des universitaires et des personnalités politiques du Canada atlantique. Ce sommet représentait une occasion idéale de discuter des difficultés économiques de la région et de définir des occasions à exploiter. Les étudiants ont manifesté la volonté ferme de continuer à se rassembler et à discuter de telles priorités et idées régulièrement.

L'Agence a également assuré le renouvellement de ses programmes, en veillant continuellement à ce qu'ils soient alignés sur les priorités du gouvernement du Canada. Plus précisément, le financement de programmes tels que le FIA et le Fonds des collectivités innovatrices (FCI) a été renouvelé à titre permanent dans le budget de 2010.

Dans la région, la productivité du travail est à 85 % du niveau national³, essentiellement en raison d'une activité moindre sur le plan des dépenses en recherche-développement (R-D), de l'adoption de technologies, de l'exportation et de la formation professionnelle et d'un niveau de scolarité inférieur. Au cours du dernier exercice, l'APECA a continué d'appuyer un éventail de mesures visant à améliorer la productivité dans les PME par l'adoption de technologies, la R-D dans le secteur privé et la commercialisation de nouvelles technologies, grâce à des mécanismes de financement tels que le Programme de développement des entreprises (PDE) et le Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA). L'Agence a investi 62,4 millions de dollars dans 30 grands projets de R-D de pointe en collaboration avec le secteur privé et des établissements tels que des universités régionales, des collèges communautaires et des instituts de recherche par l'entremise du FIA. Ces projets ont contribué à accroître la compétitivité des PME du Canada atlantique sur les marchés nationaux et mondiaux.

Le soutien accordé à Springboard Atlantique en 2009-2010 témoigne des mesures que l'APECA a prises pour favoriser la compétitivité de l'économie de l'Atlantique. Ce réseau, qui se compose de quatorze universités et de quatre collèges communautaires provinciaux et dont le mandat consiste à appuyer la commercialisation de la recherche au Canada atlantique par le transfert de connaissances et de technologies au secteur privé de la région, a continué de jouer un rôle essentiel en vue de faciliter les partenariats publics-privés. Ce réseau a contribué à renforcer la recherche dans les universités du Canada atlantique, à mettre des innovations à la portée des entreprises et des collectivités et à améliorer le développement de l'économie du savoir dans la région.

Grâce au soutien continu de l'APECA, qui a aligné ses activités sur les priorités nationales dans le cadre de la Stratégie commerciale mondiale, des PME de toute la région ont survécu à la situation économique mondiale changeante en 2009-2010. Les programmes et initiatives de l'APECA dans les domaines des entreprises, des exportations et des investissements ont aidé les PME de la région à exploiter de nouvelles priorités et occasions à l'échelle nationale et mondiale. L'Agence a organisé des missions commerciales dans des pays tels que l'Inde (éducation, biotechnologie, aliments et boissons, médias numériques), le Pérou (dossier de la Porte de l'Atlantique) et l'Écosse (énergie) qui ont aidé les PME de la région à élargir leurs marchés. En outre, l'APECA a continué à fournir des programmes commerciaux à valeur ajoutée qui ont amélioré la productivité et la compétitivité des PME de la région.

Collectivités dynamiques et durables

L'importance que l'Agence accorde aux entreprises compétitives et durables au Canada atlantique a contribué à la prospérité de la région, de même que celle qu'elle accorde aux collectivités et à leur développement dans une conjoncture économique changeante. En réponse aux difficultés économiques que subissent des collectivités de l'ensemble du pays, l'APECA, à l'instar d'autres organismes de développement régional, a participé activement à la conception et à la mise en œuvre de deux initiatives dans le cadre du Plan d'action économique du

³ Calculs effectués à partir de données de Statistique Canada, Comptes économiques, tableaux 383-0010 et 379-0025 du CANSIM.

Gestion des risques	Déjà établi	L'APECA a continué à mettre au point son approche de gestion intégrée du risque. L'Agence a été reconnue lors de la septième évaluation du CRG pour avoir maintenu l'élan donné l'exercice précédent, et elle a continué d'élargir ses consultations internes sur son profil de risque. L'APECA a également mis en œuvre une stratégie de communication interne qui lui a mérité la cote la plus favorable jusqu'à maintenant en matière de gestion du risque lors de l'évaluation du CRG.
---------------------	-------------	--

1.4 Analyse des risques

1.4.1 Réponse de l'APECA à l'évolution de la conjoncture économique

L'APECA évolue dans le contexte économique changeant du Canada atlantique. L'approche globale de l'Agence à l'égard du développement économique permet de relever les défis structurels qui touchent l'économie régionale. Pour pouvoir cerner les possibilités de façon proactive, l'Agence doit évaluer les facteurs économiques externes qui peuvent influencer l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services. Les paragraphes suivants fournissent les grandes lignes de la réponse de l'APECA à l'évolution du paysage économique en 2009-2010. D'autres renseignements sur l'économie de la région sont accessibles en ligne au lien fourni à la section 3 du présent rapport (dans la sous-section intitulée « Aperçu économique du Canada atlantique pour 2009-2010 et profils économiques des provinces »).

Tout en relevant les défis avec lesquels la région était aux prises en 2009-2010, l'APECA a continué d'adapter sa démarche en vue de répondre le mieux possible aux besoins de la population du Canada atlantique et aux exigences d'une économie en mutation. L'Agence a continué de déterminer les principaux risques auxquels elle est exposée et d'élaborer des mesures d'atténuation pour les réduire.

1.4.2 Problèmes et possibilités

Réagir aux difficultés et créer de nouvelles occasions de développement économique

On remarque de plus en plus de signes de relance économique dans le Canada atlantique, mais bon nombre de collectivités ont continué d'éprouver des difficultés au cours de l'exercice. Le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'APECA, a continué à collaborer, en 2009-2010, avec des collectivités de toute la région de même qu'avec des petites et moyennes entreprises (PME) et de nombreux partenaires des quatre provinces de l'Atlantique afin d'assurer la compétitivité de l'économie de la région.

- L'APECA a pris des mesures visant à renforcer les capacités de ses nombreux partenaires et à contribuer à la diversification des économies locales en favorisant :
- des entreprises compétitives et durables au Canada atlantique, particulièrement les PME;
- le dynamisme et la viabilité des collectivités;
- des politiques et des programmes qui renforcent l'économie de la région de l'Atlantique.

- ² On entend par « type » de priorité en matière de gestion ce qui suit :

L'APCEA a mérité l'évaluation la plus favorable jusqu'à maintenant lors de la septième évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le Secrétaire du Conseil du Trésor a fait des observations somme toute positives sur la capacité de gestion de l'APCEA. Au total, l'Agence a reçu sept cotes « fort » et douze cotes « acceptable », sans aucune mention « attention requise », c'est-à-dire que tous les résultats ont reçu au moins la cote « acceptable ».

Le 31 mars 2010, l'APÉCA avait réalisé 26 projets de renouvellement de la fonction publique en y investissant environ 2 millions de dollars sur deux exercices. Plus de la moitié de ces projets visaient le développement du leadership. Conformément au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé, l'Agence a élaboré et instauré des normes touchant les ressources humaines, c'est-à-dire la classification, la dotation et la rémunération, et a fait suivre à la totalité de ses gestionnaires un cours personnalisé sur la gestion du rendement. En outre, l'Agence a adapté son gabarit interne de gestion du rendement pour les cadres supérieurs conformément aux nouvelles lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Priorité en matière de gestion	Type?	Etat du rendement : Entièrement atteint

Innovation et commercialisation	Déjà établie	<p>L'Agence s'est concentrée davantage sur la commercialisation en appuyant les projets de R-D qui ont le plus de chances de réussite commerciale, ainsi qu'en cernant et exploitant des occasions de commercialisation dans tout le Canada atlantique. En 2009-2010, l'Agence a investi 1,1 million de dollars dans des initiatives de commercialisation, et elle aide les petites et moyennes entreprises et les institutions du Canada atlantique à réaliser leur potentiel de commercialisation en investissant dans des projets touchant notamment la consultation juste-à-temps, le mentorat de cadres supérieurs, la préparation à traiter avec des investisseurs et l'accès aux marchés internationaux, de même que le développement de grappes.</p>
Commerce et Porte canadienne de l'Atlantique	Déjà établie	<p>Dans la foulée des priorités prévues dans la Stratégie commerciale mondiale et la Stratégie pour les Amériques, l'APECA a maintenu ses efforts en contribuant à la fois à des initiatives liées à des marchés en émergence comme l'Inde et le Pérou. Par exemple, l'Agence a dirigé des missions commerciales exploratoires au Vietnam et en Inde et organisé une visite d'une délégation de l'Inde. L'Agence a aussi maintenu tout au long de l'exercice ses liens avec les marchés existants (p. ex., les États-Unis) pour tirer profit d'occasions en matière d'exportation, d'investissement et de technologie.</p>
Approche équilibrée en matière de développement rural/urbain	Déjà établie	<p>L'Agence a poursuivi ses efforts de coordination avec ses partenaires fédéraux et provinciaux ainsi qu'avec des intervenants du secteur privé en vue d'élaborer une stratégie sur la Porte et le corridor commercial de l'Atlantique. De concert avec des partenaires du gouvernement, des organisations non gouvernementales et des intervenants de l'industrie, l'Agence a mis en œuvre des activités prévues dans le plan de commercialisation panatlantique visant à promouvoir la Porte et le corridor commercial de l'Atlantique sur les marchés internationaux.</p> <p>Le Canada atlantique compte une importante population vivant en milieu rural, ce qui nécessite un appui équilibré des occasions de développement dans les collectivités rurales et les collectivités urbaines. En 2009-2010, l'APECA a investi 123,4 millions de dollars dans des initiatives liées au PAEC qui ont aidé les entreprises de la région de l'Atlantique à se rétablir à la suite du ralentissement de l'économie. En outre, en continuant d'investir dans son réseau d'organismes partenaires de développement économique des collectivités, dans l'infrastructure et dans d'autres projets communautaires par l'entremise du Fonds des collectivités innovatrices (FCI), de même que dans les collectivités autochtones et minoritaires de langue française, l'APECA a appuyé des avenues de développement économique dans les collectivités rurales et urbaines de tout le Canada atlantique. En date du 31 mars 2010, l'APECA avait affecté 97 % de la somme de 132,3 millions de dollars qui lui avait été accordée pour la réalisation d'initiatives relevant du PAEC.</p>

- On entend par « type » de priorité opérationnelle ce qui suit :

Etat du rendement : Entièrement atteint

1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

pour 2008-2009 sont réparties parmi les trois autres activités de programme. Cependant, à compter du cycle du budget des dépenses de 2009-2010, ces dépenses figurent séparément. Il faut donc en tenir compte dans les comparaisons des dépenses correspondant aux activités de programme pour différents exercices.

		(en millions de \$)			
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	2008-2009	2009-2010			Dépenses réelles
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	
	Développement des entreprises	215,0	198,7	200,7	212,5
	Développement des collectivités	113,1	87,7	91,6	145,8
	Politiques, défense des intérêts et coordination	13,3	11,1	11,1	12,8
	Services internes	0,0	34,9	34,9	40,8
	Total	341,4	332,4	338,3	411,9
					403,8

1.3 Résumé du rendement

1.3.1 Ressources financières et humaines

Ressources financières (en millions de \$)		
Dépenses prévues	338,3	
Total des autorisations	411,9	
Dépenses réelles	403,8	

Les dépenses prévues de 338,3 millions de dollars ont été augmentées de 73,6 millions de dollars pendant l'exercice; de cette somme, 55,8 millions de dollars se composaient de paiements de transfert et 17,8 millions de dollars de frais de fonctionnement. Cette hausse est surtout attribuable aux nouvelles autorisations accordées dans le cadre du Plan d'action économique du Canada (PAEC). Les dépenses réelles de 403,8 millions de dollars ont comporté 306,9 millions de dollars en paiements de transfert et 96,9 millions de dollars en frais de fonctionnement, résultant en un excédent de 8,1 millions de dollars, dont 4 millions de dollars seront reportés dans le budget de fonctionnement de 2010-2011. D'autres renseignements sur les écarts figurent à la section 1.5, Profil des dépenses.

Ressources humaines (en équivalents temps plein)		
Ressources prévues	715	
Ressources réelles	718	
Ecart	(3)	

1.3.2 Résumé du rendement

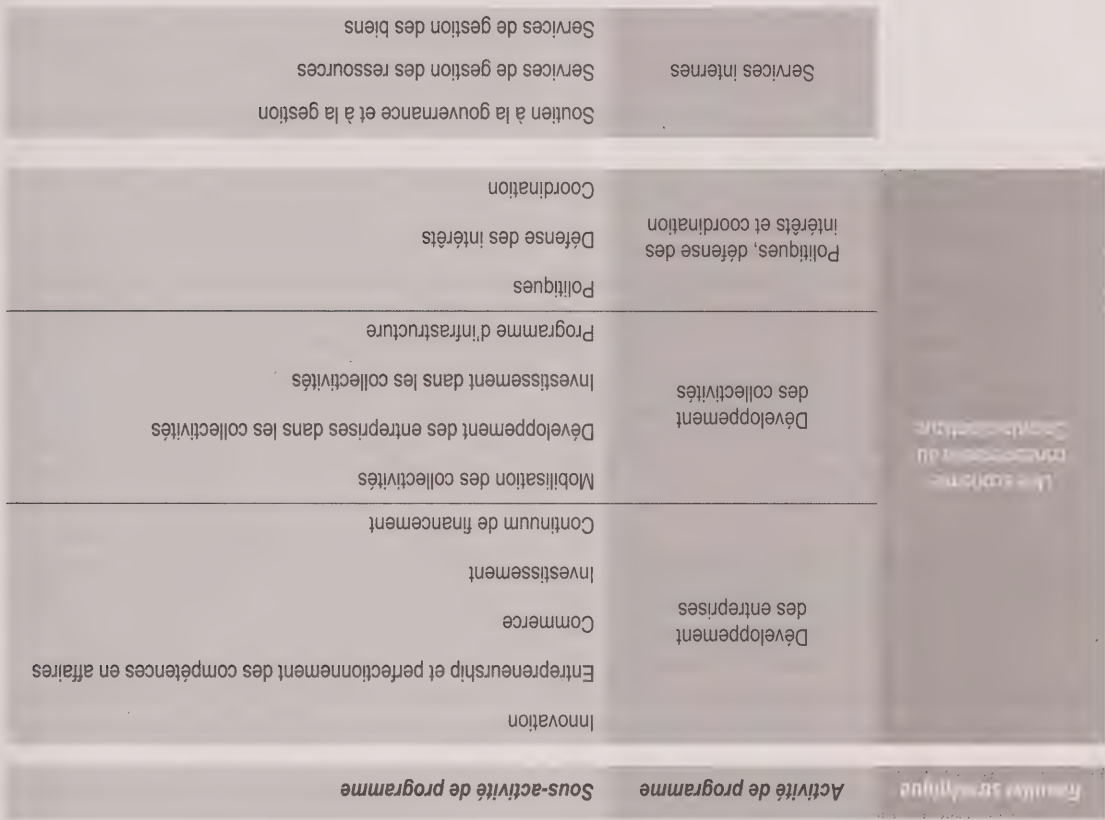
Résultat stratégique : Une économie concurrentielle au Canada atlantique		
Indicateur de rendement	Objetif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013)	Rendement
Augmentation du produit intérieur brut du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APECA en aide directe aux entreprises	4 \$ à 5 \$	Sur la bonne voie – 7,20 \$ (le rendement est calculé sur la période de cinq ans qui prendra fin en 2012-2013. Le résultat indiqué correspond à la période allant de 2003 à 2008)

1.2 Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre le résultat stratégique et l'architecture des activités de programme (AAP) de l'APÉCA. Les activités et sous-activités de programme sont harmonisées pour favoriser l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence, soit l'établissement d'une économie concurrentielle au Canada atlantique.

L'AAP reflète les résultats des activités de recherche stratégique et d'analyse, l'examen périodique de l'efficacité des programmes, le dialogue permanent tenu avec les intervenants de la région ainsi que les priorités et orientations du gouvernement du Canada.

La description de chacune des activités de programme de l'APÉCA se trouve à la partie II du Budget principal des dépenses sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/me-bd/acoa-apeca-fra.asp>.



Section 1 : Survol de l'Agence

1.1 Raison d'être et responsabilités

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) s'efforce de créer des possibilités de croissance économique au Canada atlantique en aidant les entreprises à devenir plus compétitives, plus novatrices et plus productives, en travaillant avec les collectivités à développer et à diversifier leur économie et en faisant la promotion des atouts de la région en partenariat avec les Canadiens et les Canadiennes de la région de l'Atlantique. Elle joue un rôle important dans l'élaboration et le soutien de politiques et de programmes qui viennent renforcer l'économie de la région. Elle remplit ainsi le mandat qui lui est confié, soit de « ... favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région ».

(Partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, L.R.C. ch. G-5-7, aussi appelée Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique)

L'APÉCA a été mise sur pied en 1987 et elle est le ministère fédéral chargé du développement économique des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador.

Le siège social de l'APÉCA est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Il y a un bureau régional dans chacune des quatre capitales provinciales du Canada atlantique et chacun d'entre eux est dirigé par un vice-président régional. L'Agence fournit également des services par l'entremise d'une série de bureaux locaux situés un peu partout dans les quatre provinces. De plus, par l'entremise de son bureau d'Ottawa, l'APÉCA veille à ce que les intérêts du Canada atlantique soient défendus dans les politiques et les programmes élaborés par d'autres ministères et organismes de l'administration fédérale.

Bien que les politiques et les programmes de l'Agence aient changé depuis sa création, l'objectif global de l'APÉCA est resté le même : aider la région de l'Atlantique à atteindre les meilleurs résultats économiques possibles en matière de productivité, de compétitivité et de croissance. L'APÉCA atteint un plein potentiel économique en cernant les faiblesses structurelles de l'économie et en s'y attaquant, en aidant les collectivités et les entreprises à surmonter les obstacles et en trouvant de nouvelles possibilités de croissance. L'APÉCA est chargée d'aider la région à faire la transition vers une économie plus novatrice, productive et concurrentielle.

Table des matières

SECTION 1 : SURVOL DE L'AGENCE.....	1
1.1 Raison d'être et responsabilités.....	1
1.2 Résultat stratégique et architecture des activités de programme	2
1.3 Résumé du rendement	3
1.3.1 Ressources financières et humaines.....	3
1.3.2 Résumé du rendement	3
1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	4
1.4 Analyse des risques	7
1.4.1 Réponse de l'APÉCA à l'évolution de la conjoncture économique.....	7
1.4.2 Problèmes et possibilités	7
1.4.3 Mesures d'atténuation	10
1.5 Profil des dépenses.....	11
1.5.1 Postes votés et législatifs	14
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME SELON LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	15
2.1 Résultat stratégique – Une économie concurrentielle au Canada atlantique.....	15
2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises	18
2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités.....	25
2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination.....	33
2.1.4 Activité de programme : Services internes	38
SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	39
3.1 Faits saillants financiers.....	39
3.2 Tableaux de renseignements supplémentaires.....	42
3.3 Autres sujets d'intérêt.....	42

Message du ministre

Depuis plus de deux décennies, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) offre des programmes qui favorisent l'innovation, encouragent la diversification de l'économie et augmentent la capacité concurrentielle des entreprises et des collectivités partout au Canada atlantique.

Notre gouvernement continue d'appuyer l'APECA et les gens du Canada atlantique. Récemment, dans le *Budget 2010*, il a confirmé cet appui en annonçant la poursuite du financement de deux programmes clés de l'Agence, soit le Fonds d'innovation de l'Atlantique et le Fonds des collectivités innovatrices. Cet engagement témoigne du succès de ces programmes au Canada atlantique.

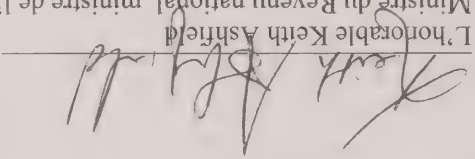
En 2009, pour réagir au ralentissement de l'économie

mondiale, notre gouvernement a lancé deux programmes de stimulation ponctuels, le Fonds d'adaptation des collectivités et le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada, et a demandé à l'APECA de les exécuter au Canada atlantique. Pendant deux ans, ces programmes injecteront 135 millions de dollars dans la région afin de répondre aux besoins des entreprises, des secteurs industriels clés et des collectivités, d'aider à créer des emplois et de jeter les assises d'une prospérité à long terme.

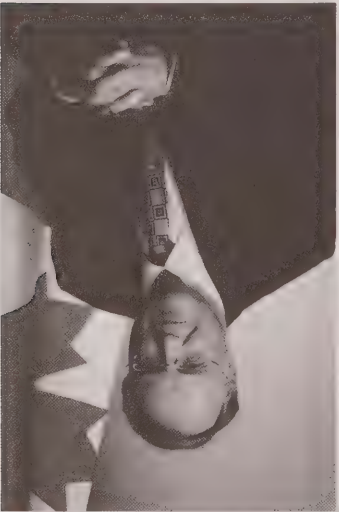
En 2009-2010, tout en veillant à l'attribution de ces fonds de stimulation en temps opportun, l'APECA a continué à collaborer avec ses partenaires gouvernementaux et du secteur privé pour appuyer la recherche-développement et la commercialisation de cette dernière, et ce, afin que le Canada atlantique soit concurrentiel et qu'il augmente sa productivité à long terme. L'Agence a également continué de promouvoir la porte de l'Atlantique et d'aider les entreprises à se préparer à l'exportation afin qu'elles bénéficient davantage d'occasions de commerce et d'investissement.

Je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Les résultats publiés dans ce rapport démontrent clairement que l'APECA réussit toujours à renforcer l'économie du Canada atlantique et à la rendre innovatrice.

L'honorable Keith Ashfield



Ministre du Revenu national, ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique



Rapport ministériel sur le rendement

2009-2010



Agence de
promotion économique
du Canada atlantique
Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les **RPP** contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur **RPP**. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Agence de promotion économique du Canada atlantique

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



Canada Border Services Agency

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

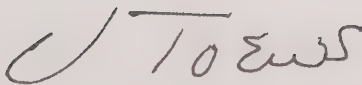
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Canada Border Services Agency

Part III – Departmental Performance Report

2009–10
Estimates

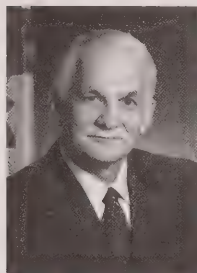


The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

Table of Contents

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities	
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture	
Summary of Performance	
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	
Operating Environment	
Expenditure Profile	
Canada's Economic Action Plan	
Voted and Statutory Items	
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES	17
Strategic Outcome 1 and Supporting Program Activities	
Program Activity: Risk Assessment	
Program Activity: Enforcement	
Strategic Outcome 2 and Supporting Program Activities	
Program Activity: Facilitated Border	
Program Activity: Conventional Border	
Program Activity: Trade	
Program Activity: Recourse	
Internal Services	
Canada's Economic Action Plan	
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	39
Financial Highlights	
Financial Statements	
Supplementary Information Tables	
Information and Contacts	

MESSAGE FROM THE MINISTER



The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Canada Border Services Agency's (CBSA) *2009–10 Departmental Performance Report*.

Over the past fiscal year, the CBSA continued to provide steady and secure service to Canadians. It did so even as it negotiated a number of unique challenges. Among these were the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, which were a formidable test of the Agency's organizational readiness. The Agency also took a lead role in response to the catastrophic earthquake in Haiti, where CBSA employees worked in-country and at home to help stabilize the aftermath and expedite the entry into Canada of evacuees and adopted children.

Throughout this busy year, the Agency remained fully committed to its core responsibilities and fully engaged with its partners. The cooperation between Canada and the United States on border management — manifest in the collaboration of the CBSA with the U.S. Customs and Border Protection — continues to be a model of successful bilateral partnership. The CBSA has also maintained strong international engagement, including ties to the European Union, Mexico and other collective arrangements.

The CBSA also remained committed to the development of innovative technologies in pursuit of a more secure border environment. This commitment includes a deeper incorporation of advanced information systems and detection technologies, as well as ongoing support for innovative trade and traveller programs, such as eManifest, Partners in Protection and NEXUS.

This is my first report on the performance of the CBSA since becoming Minister of Public Safety, and I am pleased to confirm that the Agency is equal to the calling of its important mandate. Canadian communities are safe and Canadian business grows, due in large part to the integrity and discipline of the CBSA and its dedicated employees.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Canada Border Services Agency (CBSA) provides integrated border services that support national security priorities and facilitate the free flow of people and goods, including food, plants and animals, across the border. Specific responsibilities include the following:

- administering legislation (over 90 acts) that governs the admissibility of people, goods and plants and animals into and out of Canada;
- detaining those people who may pose a threat to Canada;
- identifying and removing people who are inadmissible to Canada, including those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity;
- interdicting illegal goods entering or leaving the country;
- protecting food safety, plant and animal health, and Canada's resource base;
- promoting Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations, including the enforcement of trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods;
- administering a fair and impartial redress mechanism; and
- collecting applicable duties and taxes on imported goods.

Created in 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety Portfolio that is responsible for integrated national security, emergency management, law enforcement, corrections, crime prevention and border management operations.

Examples of Acts Administered by the CBSA

- *Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act*
- *Canada Border Services Agency Act*
- *Citizenship Act*
- *Criminal Code*
- *Customs Act*
- *Customs Tariff*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Health of Animals Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Plant Protection Act*
- *Special Import Measures Act*

CBSA Service Locations

The CBSA provides services at approximately 1,200 service points across Canada and some international locations, including the following:

- 120 land border crossings
- 27 rail sites
- 13 international airports
- 444 small vessel marina reporting sites
- 12 ferry terminals
- 3 postal processing plants
- 4 detention facilities
- 46 international locations staffed with migration integrity officers
- 4 major marine port facilities

STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The CBSA's two strategic outcomes and Program Activity Architecture for 2009–10 are shown below.

2009–10 Program Activity Architecture						
Strategic Outcome	Canada's population is safe and secure from border-related risks			Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border		
Strategic Outcome Description	Expanding the CBSA's border enforcement capacity to protect the population from border-related risks.			In processing legitimate travellers and goods, the CBSA promotes the flow of legitimate persons and goods in commerce with minimal border delays and restrictions.		
Program Activity	Risk Assessment	Enforcement	Facilitated Border	Conventional Border	Trade	Recourse
Program Sub-activity	Screening Abroad	Port of Entry Enforcement			Anti-dumping and Countervailing	Trade Disputes
	Targeting	Inland Enforcement			Tariff, Origin and Valuation	Adjudications
		Investigations				

SUMMARY OF PERFORMANCE

Total Financial and Human Resources

The following tables provide summary data on the total financial and human resources of the CBSA for 2009–10.

(\$ thousands)

Financial Resources for 2009–10

Planned Spending ¹	Total Authorities ²	Actual Spending
1,500,160	1,837,705	1,641,044

¹Planned Spending comprises Main Estimates and additional funding earmarked for the CBSA in Budget 2009.

²Total Authorities comprises Main Estimates, Supplementary Estimates, carry forwards and transfers from Treasury Board centrally financed votes.

(Full-time equivalents)

Human Resources for 2009–10

Planned	Actual	Difference
13,810	14,739	(929)

There was a difference of \$196.7 million between total authorities and actual spending.

The \$112.7 million lapse in operating expenditures was related mainly to project delays associated with eManifest, the arming of CBSA officers, the upgrade of the corporate management information system, and adjustments to the annual fee that the CBSA pays to Canada Post to deliver and collect the required duties and taxes assessed on international mail.

The \$84.0 million lapse in capital expenditures was related mainly to delays in infrastructure projects at the CBSA Learning Centre in Rigaud, Quebec, housing at ports of entry, facility upgrades at smaller ports of entry to end work-alone situations and the procurement of specialty equipment.

Strategic Outcome 1: Canada's population is safe and secure from border-related risks.

Performance Indicators:	2009–10 Performance	2008–09 Performance
• Percentage of people examinations that resulted in an enforcement action. ¹	1.9%	2.2%
• Percentage of shipment examinations that resulted in an enforcement action.	11.8%	12.2%

2009–10 Performance:

The CBSA continued to identify and intercept people and goods that are inadmissible to Canada. Compared to 2008–09, the percentage of resultant examinations for people and shipments decreased: approximately 15.0 percent fewer people examinations and approximately 4.0 percent fewer shipment examinations resulted in enforcement actions.

Program Activity	Actual Spending 2008–09 ²	Main Estimates 2009–10 ²	Planned Spending 2009–10	Total Authorities 2009–10	Actual Spending 2009–10	Alignment to Government of Canada Outcomes ²
(\$ thousands)						
Risk Assessment	132,460	163,649	163,916	245,828	131,930	A strong and mutually beneficial North American partnership
Enforcement	215,972	328,998	328,998	398,664	215,108	Safe and secure communities
Total – Strategic Outcome 1	348,432	492,647	492,914	644,492	347,038	

¹An enforcement action is the act of compelling adherence to the law via the levying of sanctions (criminal and administrative), seizure of property and detention of culpable persons.

²Actual expenditures for 2008–09 were restated to be comparable to 2009–10 actual expenditures to reflect the changes made to the CBSA's Program Activity Architecture.

Strategic Outcome 2: Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across our borders.

Performance Information:		2009-10 Performance	2008-09 Performance
• Total number of people processed		85,880,805	91,016,820
Air		22,629,662	23,429,399
Highway		60,078,754	64,381,388
Marine		2,030,200	2,051,421
Rail		952	155,611
• Total number of shipments released		11,859,147	12,570,754
Air		2,012,311	2,015,187
Highway		5,294,431	6,728,728
Marine		428,124	463,242
Rail		324,481	363,596

2009-10 Performance:

The CBSA continued to operate the border smoothly for people and shipments seeking entry into Canada. Compared to 2008-09, the total number of people processed and shipments released decreased slightly as 5.6 percent fewer people were processed and 5.7 percent fewer shipments were released. These decreases are largely attributable to the global economic downturn.

Program Activity	Actual Spending 2008-09*	Main Estimates 2009-10 ^(a)	Planned Spending 2009-10	Total Authorities 2009-10	Actual Spending 2009-10	Alignment to Government of Canada Outcomes ^(b)
(\$ thousands)						
Facilitated Border	33,674	36,935	41,053	44,333	33,539	Strong economic growth
Conventional Border	549,739	534,217	538,674	601,949	547,540	Strong economic growth
Trade	70,535	44,507	44,507	51,642	70,253	A fair and secure marketplace
Recourse	8,133	9,356	9,356	10,022	8,100	A fair and secure marketplace
Total – Strategic Outcome 2	662,081	625,015	633,590	707,946	659,432	

* Actual expenditures for 2008-09 were restated to be comparable to 2009-10 actual expenditures to reflect the changes made to the CBSA's Program Activity Architecture.

Commencing in the 2009-10 Main Estimates cycle, resources for the Internal Services program activity are presented separately (see the table that follows). These resources are no longer distributed among the other program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and full-time equivalent information by program activity between fiscal years.

Internal Services

	Actual Spending 2008-09*	Main Estimates 2009-10 [†]	Planned Spending 2009-10	Total Authorities 2009-10	Actual Spending 2009-10
	(\$ thousands)				
Internal Services	637,123	365,367	373,656	485,267	634,574
Total – Internal Services	637,123	365,367	373,656	485,267	634,574

*Actual expenditures for 2008-09 were restated to be comparable to 2009-10 actual expenditures to reflect the changes made to the CBSA's Program Activity Architecture.

The CBSA's Internal Services include various activities that support its program activities. A significant number of those activities represent expenditures undertaken to manage information technology services, most of which are covered by the Memorandum of Understanding with the Canada Revenue Agency for the provision of information technology services. Considerable resources were expended on activities that directly supported regional operations that were undertaken outside the National Capital Region (e.g. management oversight). Internal Services resources were also used to undertake capital projects (e.g. upgrading and expanding facilities) and to support the CBSA in the areas of communications, legal services, as well as financial, human resource and asset management. Part of the planned spending associated with Internal Services was included in the planned spending for the Agency's program activities.

CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOMES

Operational Priorities	Type	Status	Link to Strategic Outcome
<p>Enhance capacity to identify, assess and mitigate the risks posed by people and goods.</p> <p>Importance of this priority: To help ensure Canada's population is safe and secure from border-related risks by preventing the movement of unlawful people and goods across Canada's border.</p>	Previously committed to	<p>Mostly met</p> <p>Major achievements included enhancements to targeting, the detentions and removals database, intelligence gathering and information sharing with domestic and international partners.</p>	<p>Strategic Outcome 1</p> <p>The CBSA continues to enhance its capacity to identify and intercept people and goods of high or unknown risk before and at the border, which contributes to keeping Canada's population safe and secure from border-related risks. This will remain a priority in 2010–11.</p>
<p>Improve service levels for legitimate people and goods.</p> <p>Importance of this priority: To support Canada's economic growth by facilitating the flow of legitimate people and goods that are in compliance with border legislation and regulations.</p>	Previously committed to	<p>Mostly met</p> <p>Major achievements included the development of a Border Management Action Plan, trusted (registered) traveller strategy, advancement of the Single Window Initiative, and expanded integrity awareness and security training.</p>	<p>Strategic Outcome 2</p> <p>The CBSA continues to streamline border clearance processes through its trusted traveller and trader programs, which contributes to enabling legitimate travellers and goods to move freely and lawfully across the border. This will remain a priority in 2010–11.</p>
Management Priorities	Type	Status	Link to Strategic Outcome
<p>Improve management tools, corporate procedures and organization to advance border management mandate.</p> <p>Importance of this priority: To ensure the CBSA has in place a modern organization and knowledgeable employees who can support the achievement of the CBSA's strategic outcomes.</p>	Ongoing	<p>Met all</p> <p>A key achievement was the Agency's success in implementing the first phase of its Change Agenda, including a new brand and the reorganization of CBSA headquarters, surpassing the objectives identified at the outset of the year.</p>	<p>Strategic Outcomes 1 and 2</p> <p>The CBSA continues to improve the way it allocates resources, and strengthens its performance measurement and human resources functions, which contributes to a more effectively managed and integrated organization. This will remain a priority in 2010–11.</p>

OPERATING ENVIRONMENT

As one of the world's most integrated border services organizations, the CBSA delivers a wide range of programs vital to Canada's security and prosperity. These include: customs; national security; the application and enforcement of immigration and refugee policy; food, plant and animal inspection at the border; as well as the collection of import duties, taxes and other border levies.

Throughout 2009–10, the Agency conducted its regular business within a challenging border risk environment and amidst an emerging economic recovery that depends on timely cross-border commerce and travel. Over the past fiscal year, the CBSA processed 85.9 million people and released 11.9 million shipments.

As a key federal government organization that contributes significantly to the Government of Canada's priority of promoting the nation's economic prosperity, the CBSA provides a major component of revenues for the Government. In 2009–10, the Agency collected over \$21.0 billion in taxes and duties, down from the \$22.6 billion collected in 2008–09.

The CBSA contributed to the success of several extraordinary initiatives, including the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. The CBSA facilitated the entry of more than 30,000 accredited athletes and officials and 200,000 international visitors, their goods and equipment, while supporting Canada's security and public safety objectives. In response, the Agency received positive feedback from visitors and its partners alike on how well-organized and seamless border operations were.

The Agency was successful in putting in place operational and policy solutions for unforeseen and complex situations, including the opening of a temporary port of entry at Cornwall, Ontario, and the arrival of Sri Lankan irregular migrants off the coast of British Columbia. The CBSA also worked in earthquake-stricken Haiti and at Canadian airports to expedite the processing of evacuees and adopted children. In addition, the CBSA successfully led the Government of Canada's preparations for the June 1, 2009 implementation of the U.S. Western Hemisphere Travel Initiative. The practical and flexible implementation of the Initiative was secured through the CBSA's strong leadership and engagement with the U.S. and other stakeholders, and prevented anticipated border delays and negative impacts on travel and trade in both countries.

Within this context, and by prudently managing its resources and seeking opportunities to improve operational and cost efficiencies, the CBSA continued to effectively manage the border without significant incidents, exceeding the expectations of the Agency and those of its clients and stakeholders.

Risk Management

The CBSA manages many operational risks, including the possible entry into Canada of illicit drugs; terrorists; goods that could cause chemical, biological, radiological, nuclear or explosive events; irregular migrants; counterfeit goods; firearms; and contaminated food, plants or animals. CBSA officers also examine exports from Canada to effectively control access to strategic advanced technology that could be used in the development of weapons.

Given the volume, diversity and geographic dispersal of the Agency's border activities and the breadth of risks to which the Agency must respond, the CBSA began developing a Border Risk Management Plan to optimize the Agency's capacity to identify, interdict and mitigate threats to border security. The Plan will translate threats into program delivery priorities and operational plans; identify program and operational gaps in high-risk areas; support risk-based and prudent resource allocation; and identify reporting mechanisms for performance to ensure results are incorporated into future threat and risk assessments. To be implemented starting in 2010–11, the Plan also responds to recommendations made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure"¹⁰.

The passage of the amendments to the *Customs Act* in 2009–10 is strengthening the CBSA's ability to interdict contraband and other illegal items in susceptible areas such as airport tarmacs and seaport docks. It will also permit the implementation of *eManifest*¹¹, a major Crown project and the Agency's centerpiece system for merging facilitation and security goals for commercial processing. This will enable the CBSA to more effectively identify and assess risks and allocate resources for the interdiction and mitigation of those risks.

The Agency pursued other opportunities to push out the perimeter by improving access to advance information and securing more opportunities to conduct initial screening before people and goods reach the border. In 2009–10, the Agency continued to enhance its trusted traveller programs by developing a trusted traveller strategy and streamlining the processing of low-risk travellers arriving at Canada's ports of entry.

Domestic and international partnerships are pivotal in security cooperation to support the CBSA's program activities. In Canada, the CBSA continued to collaborate with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), the agency responsible for border-related enforcement activities between the ports of entry, and the Canadian Security Intelligence Service. The CBSA collaborated with the RCMP to develop a *pilot project*¹², announced in April 2010 that will enhance border security between the ports of entry east and west of Lacolle, Quebec.

Internationally, the CBSA worked closely with the U.S., its most important partner in border integrity, by strengthening strategic cooperation, establishing common program priorities and enhancing the timeliness, quality and level of bilateral, operational information sharing. The

CBSA is participating in the U.S. Immigration and Customs Enforcement's Border Enforcement Security Task Force along the British Columbia/Washington (Blaine), Ontario/Michigan (Detroit) and Ontario/New York (Buffalo) border. This multi-agency task force takes a comprehensive approach to identifying, disrupting and dismantling criminal organizations that pose significant threats to border security.

In addition, the CBSA sought opportunities to cooperate with other international partners. The Agency signed mutual recognition arrangements with customs organizations in Japan, Singapore and South Korea in June 2010 at World Customs Organization meetings in Belgium. These arrangements signify enhanced cross-border security as each country now applies similar security standards and performs similar site validations when approving membership in their respective cargo security programs. It also means greater trade facilitation for members as the programs will mutually recognize each other's members as being low risk.

Border Management

Given the scope of the Agency's border activities, the CBSA developed in 2009–10 the Border Management Action Plan to facilitate business planning and support the prioritization of CBSA programs and policies. The Plan also advances the Agency's movement away from a transactional approach at the physical border to one focused on pre-screening and pre-approval activities undertaken before people and goods reach the border, and on post-verification activities once people and goods have entered Canada.

The Agency renewed its focus on service by initiating the development of a Service Strategy that aims to strengthen the Agency's culture of service and simplify how the CBSA interacts with its clients. The CBSA has made progress on validating reasonable and transparent service standards across the CBSA's business lines. The Service Strategy will ultimately improve the Agency's accountability through the development, measurement and reporting against service standards and continued service improvement.

The CBSA serves many clients and stakeholders and seeks to maintain their trust by upholding the Agency's commitment to provide service excellence, while protecting the security and prosperity of Canada. In 2009–10, the CBSA continued to strengthen its engagement activities with stakeholders with a view to adopting a more collaborative, coordinated and strategic approach. This has helped the Agency to better assess and manage risk more effectively, share best practices, make more informed decisions, as well as project a consistent image of the Agency and a common set of messages. The CBSA's external stakeholders consist primarily of associations and individuals engaged in commercial trade, business, immigration, and travel and tourism.

The Agency also continued to implement its Integrity and Professional Standards Strategy that is helping to improve service at the front line by promoting and supporting the highest standards of integrity and professionalism in officer conduct and activities, both on- and off-duty.

In addition, the CBSA advanced its coordination of the Single Window Initiative¹⁰, a joint initiative between the Agency and 10 other government departments and agencies. In 2009–10, the Agency developed the system to electronically transfer existing CBSA trade data to participating departments and agencies. When fully implemented, the initiative will streamline the collection of advance commercial trade data by creating a single electronic interface for businesses to submit information to meet import and export regulatory requirements. It will also benefit the trade community by increasing competitiveness, reducing delays, and improving the clearance and release times of goods.

Corporate Management

Since its creation in 2003, the CBSA has grown into a very substantial organization with an extensive range of programs and services to address a continually changing border environment. Given the Agency's experiences over the past six years and the increasing complexity of its environment, the CBSA has identified a need for greater clarity in direction, clearer accountabilities and streamlined management of its many programs and services in order to continue to meet its mandate.

In 2009–10, the CBSA launched a four-year Change Agenda, a plan that strengthens key management functions and enables the CBSA to address the increasing complexity of operations, the heightened risk context and financial pressures. As the Agency's roadmap for the future, the Change Agenda provides a new way of managing the CBSA to improve the delivery of programs and services in the field, and ensures that changes will be implemented in a disciplined and consistent manner (on time and on budget). It will also improve how the CBSA develops, supports, engages and retains its employees, and fosters an improved culture and identity with which both employees and stakeholders can identify. Because the Change Agenda is focused on programs, people and performance, its implementation will result in a stronger, more integrated and more effective organization.

The CBSA implemented the first phase of its Change Agenda in 2009–10. The Agency's headquarters (encompassing approximately 4,000 people) was reorganized to improve accountability and the management of the CBSA's programs and services. A new governance structure was also implemented to streamline and fully align decision making to the Agency's plans, priorities and commitments. In addition, the CBSA made progress in the areas of culture and branding, internal communications and employee engagement, and talent management and learning.

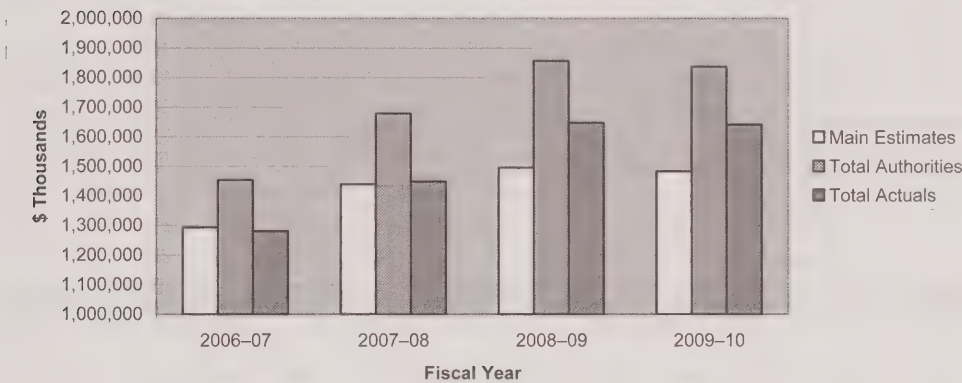
As part of the Government of Canada's continued assessment of existing spending, the CBSA underwent a Strategic Review in 2009–10. As noted in Budget 2010¹⁰, the Agency streamlined operations and business processes through automation and consolidated service delivery to optimize resources. Budget 2010 also reinvests \$87 million over two years to fund the Agency's core pressures.

In addition, the CBSA developed a performance measurement framework for its new organization. A new method for allocating resources, based on the performance of all program activities, will be implemented beginning in 2010. It will incorporate planned results, performance measurement, risk analysis and resource models, and support the optimal allocation of resources.

EXPENDITURE PROFILE

The graph below shows the trends of the Main Estimates, total authorities and actual expenditures for the past four fiscal years. Significant additional investments were made in strategic initiatives over several years, culminating in 2008–09. The CBSA’s funding remained steady in 2009–10 as these initiatives moved towards implementation and integration into regular operations.

Spending Trend 2006–07 to 2009–10



CANADA’S ECONOMIC ACTION PLAN

Budget 2009 identified funding for the CBSA for accelerated infrastructure projects, including the expansion and modernization of four border facilities, the construction of additional housing in the remote ports of entry in Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and in Pleasant Camp, British Columbia, as well as funding for the CBSA’s support role in Transport Canada’s Air Cargo Security Program. The funding received for 2009–10 was \$9.2 million and the actual expenditures were \$3.8 million.

VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)

Vote No. or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	Actual Spending 2007-08	Actual Spending 2008-09	Main Estimates 2009-10 ^(a)	Actual Spending 2009-10
10	Operating expenditures	1,263,345	1,433,100	1,279,813	1,426,054
15	Capital expenditures	34,903	53,000	56,202	32,657
(S)	Contributions to employee benefit plans	149,791	161,233	147,014	182,102
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown	141	246	-	172
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	519	42	-	59
(S)	Collection agency fees	8	4	-	-
(S)	Court awards	-	11	-	-
Total		1,448,707	1,647,636	1,483,029	1,641,044

The decrease in capital expenditures from 2008-09 to 2009-10 relates to project time frames. Expenditures were higher in 2008-09 when the CBSA completed a number of major infrastructure projects (e.g. port-of-entry facilities in St. Stephen, New Brunswick and Douglas, British Columbia). Capital expenditures were lower in 2009-10 as the Agency focused on planning infrastructure improvements at Rigaud, Quebec and various ports of entry, which are part of the accelerated infrastructure funding included in Canada's Economic Action Plan.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

The CBSA has two strategic outcomes under its 2009–10 Program Activity Architecture. The first strategic outcome and two supporting program activities focus on the Agency’s mandate and responsibility to support Canada’s national security priorities. The second strategic outcome and four supporting program activities focus on the Agency’s mandate and responsibility to facilitate the movement of legitimate people and goods, including food, plants and animals, across the border.

In 2009–10, the CBSA developed a new, more robust Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework for 2011–12. They provide an accurate and exhaustive inventory of the Agency’s programs, as well as a complete Performance Measurement Framework with new performance indicators and targets. In developing the 2011–12 Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework, the Agency obtained approval from the Treasury Board of Canada Secretariat to delay major changes and improvements to its 2009–10 Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework, with the result that performance targets are unavailable for 2009–10. In the absence of this information, the Agency is reporting on available performance indicators.

STRATEGIC OUTCOME 1 AND SUPPORTING PROGRAM ACTIVITIES

Strategic Outcome: Canada's population is safe and secure from border-related risks.		
Description: In providing integrated border services, the CBSA prevents the movement of unlawful people and goods across the border.		
Supporting Program Activities: Risk Assessment Enforcement		
Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
▪ Percentage of people examinations that resulted in an enforcement action.*	1.9%	2.2%
▪ Percentage of shipment examinations that resulted in an enforcement action.	11.8%	12.2%

*An enforcement action is the act of compelling adherence to the law via the levying of sanctions (criminal and administrative), seizure of property and detention of culpable persons.

PROGRAM ACTIVITY: RISK ASSESSMENT

The Risk Assessment program activity “pushes the border out” by seeking to identify high-risk people and goods as early as possible before their arrival at Canada’s border. This program activity assesses information from a wide range of sources to support decisions on visa applicants at overseas missions, and to screen irregular migrants and cargo at ports of embarkation and, where possible, prevent their departure. The CBSA also uses advance passenger and cargo information from carriers, importers, exporters and other partners to identify high-risk people and goods before they arrive.

Program Activity: Risk Assessment					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
163,916	245,828	131,930	1,332	1,234	98

Expected Result	Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
High-risk people and shipments are not allowed to enter Canada.	▪ Percentage of screened people who may pose a threat who are intercepted before their arrival in Canada.	75% ¹	66%
	▪ Percentage of intelligence-led seizures. ²	6.5%	8.4%

¹ The percentage increase is primarily due to changes in visa requirements in 2009.

² Seizures can be made as a result of an intelligence indicator or lookout, or as a result of random inspections or selective examinations.

Benefits for Canadians

The purpose of the Risk Assessment program activity is to prevent high-risk people and goods from entering Canada. Throughout the travel and supply chain continuum, the CBSA uses automated risk-analysis systems, as well as officers stationed in foreign countries, to assess the risks presented by people or goods destined for Canada. To make the most effective use of its limited resources, the CBSA assesses as much as possible the potential risk posed by travellers and goods before they arrive in Canada. This pre-arrival identification of high-risk people and goods benefits the travelling public and the international trade and travel industries by enabling the Agency to focus its examination and interdiction activities on high-risk people and goods, while enabling low-risk, legitimate travellers and commercial goods to enter Canada with minimal delay and intervention.

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*¹.

Optimize the CBSA's intelligence function

The CBSA's intelligence function collects, analyzes, distributes and shares data on threats to national security, including information on terrorism, weapons proliferation, war crimes, organized crime, smuggling, fraud and irregular migration. In 2009–10, the Agency undertook several initiatives to improve the quality and use of intelligence products. It began developing standardized reporting protocols to improve intelligence analyses and reviewed options to improve the CBSA's intelligence analyst capacity. In addition, the Agency is partnering with the Department of National Defence to jointly develop customized intelligence training at a considerable cost and time savings. Although the CBSA made a commitment in 2009–10 to establish a centralized distribution system to share intelligence products with internal and external partners in border management, the Agency was unable to fulfill this commitment due to competing priorities.

Enhance targeting

The CBSA uses targeting as a means to identify, and focus inspection activities on, high-risk persons, importers, exporters, carriers and conveyances. In 2009–10, the CBSA's efforts to enhance targeting centred on improving management practices and initiating a targeting project for containerized shipping.

As recommended in the Agency's *Pre-Arrival Targeting Evaluation Study*², the CBSA improved the management of targeting by consolidating and centralizing targeting activities for all people and goods entering Canada. This will ensure national consistency and improve effectiveness, as well as facilitate improvements in performance measurement and the training of intelligence analysts. To address a recommendation made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure,"³ the Agency also launched a comprehensive targeting training program in November 2009.

The CBSA also initiated the Bay Plan project that will enhance the Agency's ability to identify risk within the marine trade supply chain. Under this initiative, marine carriers will send an electronic message to the CBSA, in advance of a vessel's arrival, to identify the position and characteristics of all containers on the vessel. With this advance information, CBSA officers can target shipments and analyze discrepancies to more accurately assess the risk posed by each container. In 2009–10, the Agency developed the capacity to receive Bay Plan electronic messages from marine carriers. Voluntary transmission of information from marine carriers will begin in fall 2010. Advance electronic reporting will become mandatory after the passage of new regulations.

Improve information sharing with partners

The CBSA continually seeks ways to strengthen its capacity to obtain and share information with key domestic and international partners, which helps improve the effectiveness of risk assessments and prevent high-risk people and goods from entering Canada. In 2009–10, the Agency made the following progress:

- In accordance with the Memorandum of Understanding signed in 2009–10 with the United Kingdom, the United States and Australia, the CBSA now regularly shares information on individuals suspected of war crimes. The Memorandum of Understanding has also been expanded recently to include New Zealand.
- The Five Country Conference High Value Data Sharing Protocol was signed in June 2009 to pursue data exchange for immigration purposes. Canada has started to exchange data with the United Kingdom, Australia and the United States. New Zealand is expected to take part in the data exchange in 2010.
- To strengthen the security of the international trade supply chain, the CBSA moved forward with plans to sign several customs mutual recognition arrangements. Arrangements with Japan, Singapore and South Korea were signed in June 2010, to support the CBSA's Partners in Protection program. This international cooperation will allow border services officers to focus their efforts on unknown or high-risk areas, and demonstrates how Canada is increasing cargo security on an international scale while continuing to support economic prosperity.

Improve the CBSA's program delivery (risk assessment programs)

The Agency's comprehensive intelligence and targeting programs are delivered nationally and internationally, which poses administrative management challenges. In 2009–10, the CBSA conducted a review of these critical programs and put in place performance standards. Monthly performance reports in all regions and in headquarters have been implemented, ensuring that standards are being applied consistently, domestically and internationally, to improve the effectiveness of these programs.

Other initiatives undertaken in 2009–10 to improve the Agency's capacity to identify high-risk people and goods before their arrival at Canada's border include the following:

- **Passenger Name Record Push:** This initiative supports the Agency's capacity to perform risk assessments of travellers before their arrival in Canada and facilitate access to commercial air passenger information. As part of an agreement with the European Union, this initiative will improve the data acquisition system and enable commercial carriers flying from the European Union to Canada to "push" information to the CBSA as opposed to the Agency retrieving this information by accessing carrier reservation systems. In 2009–10, the Agency initiated the transition to the Passenger Name Record Push method of transmission with the development

of a data structure to receive the pushed information. In the next phase, the CBSA will connect the data structure to existing tools and make modifications to improve the traveller risk assessment process.

- **eManifest:** eManifest is the third phase of the Advance Commercial Information initiative that will modernize how the CBSA processes and screens commercial goods imported into Canada by enabling the Agency to perform pre-arrival risk assessments on commercial goods, ensuring that high-risk shipments are examined and low-risk shipments have facilitated entry into the country. Phases 1 and 2 require air and marine carriers to submit pre-arrival cargo and conveyance information electronically, within advance time frames. eManifest will allow the application of these requirements to the highway and rail modes. In 2009 -10, the Agency successfully tested system enhancements for eManifest that will link the Agency's and the U.S. Customs and Border Protection's existing commercial systems. In addition, the Agency conducted significant outreach with commercial carriers in preparation for the commencement of electronic reporting in the highway mode in fall 2010.
- **Customs mutual assistance agreements:** The Agency made progress in implementing customs mutual assistance agreements with Israel, Russia and Chile. These agreements emphasize the importance of working with international partners to exchange certain customs information and intelligence to prevent, investigate and combat customs offences and enable cooperation on critical global issues such as security. The final agreement with Israel is expected to be completed for fall 2010. Work continues on drafting agreements with Russia and Chile.
- **Customs capacity in Afghanistan:** The Agency is helping to enhance the customs capacity of Afghanistan. The Afghan National Customs Academy opened in January 2010, with the CBSA implementing the customs training program, including curriculum developed by the Agency. Forty-eight customs officers have graduated from the Academy's training program, with a second group of officers expected to complete their training in late May 2010. The CBSA is on track to train 150 to 200 Afghan customs officials and three to four Afghan customs trainers by 2011.
- **Container Security Initiative:** This initiative focuses on the targeting and verification of high-risk container shipments while facilitating low-risk cargo containers to move quickly and more efficiently through the supply chain at seaports worldwide. CBSA officers at posts abroad work with local authorities to conduct risk assessments of vessels bound for Canada. Although the CBSA made a commitment to sign two more international partnership agreements to increase the deployment of CBSA officers abroad, this initiative will be discontinued in 2011-12, and the resources currently posted overseas will be reallocated as recommended in the Agency's Strategic Review. However, the Agency will leverage the strong international partnerships established under the Container Security Initiative to request examinations for high-risk cargo in advance of vessel departures.

PROGRAM ACTIVITY: ENFORCEMENT

The Enforcement program activity helps to ensure the safety and security of Canada's population by taking appropriate enforcement action against people and goods that are not compliant with border-related legislation and regulations. In addition, the CBSA investigates criminal offences under Canada's border-related legislation.

Program Activity: Enforcement					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
328,998	398,664	215,108	2,018	1,882	136

Expected Result	Performance Indicator	2009–10 Performance	2008–09 Performance
Non-compliant people and goods are not allowed to enter or stay in Canada.	Percentage of criminals removed from Canada versus total removals.	12.6%	13.8%
	Enforcement Activities		
	▪ Inadmissible people removed from Canada	14,775	13,200
	▪ Drug seizures	11,580	11,571
	▪ Value of currency seized (\$ thousands)	45,100	40,700
	▪ Firearms seized	460	509
	▪ Prohibited weapons seized	8,791	3,708
	▪ Tobacco seizures	3,343	2,932
	▪ Soil, plants and plant products interceptions	10,712	19,971
	▪ Meat, meat products, animals, and animal products interceptions	17,671	31,059

Benefits for Canadians

The Enforcement program activity protects the national security and public safety of Canadians by safeguarding the importation of goods, including food, plants and animals; enhancing Canada's reputation as a safe trading nation through increased focus on export security; and controlling the entry of people, particularly those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity. This is achieved by interdicting contraband, people and goods who may pose a criminal and/or security threat. The Enforcement program activity also protects the integrity of Canada's immigration program by screening, monitoring, investigating, arresting, detaining and removing those persons in violation of the *Immigration and Refugee Protection Act*.

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*.

Refocus the CBSA's detention and removal activities

A key responsibility of the CBSA is to detain and remove people who are inadmissible to Canada under the *Immigration and Refugee Protection Act*. In the *2008 May Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 7, "Detention and Removal of Individuals"¹⁰, recommendations were made to the Agency that it should develop suitable policies and procedures for detentions and removals to ensure that risks, situations and individuals are treated in a consistent manner. Recommendations for improved data and level of analysis were suggested, which will in turn enable the Agency to better manage detentions and removals. In response, the CBSA took key actions in 2009–10, including:

- upgrading the Agency's detentions and removals database system;
- enhancing data reporting capabilities in the National Case Management System (removals database system);
- completing quality assurance reviews of the CBSA's four immigration holding centres; and
- negotiating bilateral procedural agreements with the provinces of Quebec and Ontario with respect to the facilities used by the Agency to detain people subject to an admissibility hearing.

The Agency will formalize arrangements with provinces in the Atlantic region, as well as with Saskatchewan and Manitoba, through letters of cooperation versus formal bilateral agreements due to the low number of detainees in these provincial detention facilities.

Other initiatives undertaken in 2009–10 to improve the Agency's enforcement activities include the following:

- **Doubling-up Initiative:** This initiative aims to ensure that CBSA officers across Canada do not work alone, even in remote areas. In 2009–10, the CBSA staffed 105 officers, exceeding the original goal of hiring 100 officers.
- **Arming Initiative:** This initiative aims to train and equip 4,800 CBSA officers with duty firearms over 10 years. In 2009–10, 477 CBSA officers attended the Duty Firearms course, just slightly less than the original goal of 500. As of March 31, 2010, the CBSA has armed and deployed 1,213 officers across Canada: 871 at land border ports of entry, 258 at inland offices and 84 at marine ports.

- **Track removal costs:** The Agency made a commitment in its *2009–10 Report on Plans and Priorities* to launch a pilot project to track the costs of individual removals. Although a draft proposal was prepared in 2009–10, the implementation was delayed due to competing priorities. It is anticipated that the pilot will start in 2010–11.

STRATEGIC OUTCOME 2 AND SUPPORTING PROGRAM ACTIVITIES

Strategic Outcome: Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border.			
Description: In providing integrated border services, the CBSA facilitates the flow of legitimate people and goods in compliance with border legislation and regulations.			
Supporting Program Activities: Facilitated Border Conventional Border Trade Recourse			
Performance Information	2009–10 Performance	2008–09 Performance	Percent Change*
Total number of people processed:	85,890,895	91,018,820	-5.6%
Air	22,629,552	23,429,399	-3.4%
Highway	60,078,754	64,381,388	-6.7%
Marine	2,930,290	2,952,421	-0.8%
Rail	252,299	255,612	-1.3%
Total number of shipments released:	11,859,347	12,570,794	-5.7%
Air	2,812,311	3,015,197	-6.7%
Highway	8,294,431	8,728,789	-5.0%
Marine	428,124	463,242	-7.6%
Rail	324,481	363,566	-10.8%

*The decreases are largely attributable to the global economic downturn.

PROGRAM ACTIVITY: FACILITATED BORDER

The Facilitated Border program activity encompasses the administration and oversight of the program requirements, policies, regulations and standards necessary to expedite border transits of pre-approved, low-risk people and goods. Providing alternative ways of crossing the border reduces border congestion and wait times while managing risk. This contributes to a strong Canadian economy through the business and tourism sectors.

Program Activity: Facilitated Border

2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
41,053	44,333	33,539	429	435	(6)

Expected Results	Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
People known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of NEXUS* members who are examined as compared to the overall examination rate. Percentage of CANPASS (Air)* members who are examined as compared to the overall examination rate. 	2.4% as compared to 7.0% for non-members 4.6% as compared to 7.0% for non-members	N/A
Shipments known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of Customs Self Assessment shipments that are examined as compared to the overall examination rate. 	0.2% as compared to 1.7% for non-members	0.2% as compared to 1.4% for non-members

*CANPASS (Air) and NEXUS are self-service programs designed to facilitate and expedite processing for frequent, low-risk, pre-approved travellers.

Benefits for Canadians

The Facilitated Border program activity encompasses several trusted traveller programs, the largest of which is NEXUS with over 396,000 members, an increase of over 39 percent from 2008–09. These programs simplify border clearance for low-risk travellers through an advance risk assessment that is a pre-requisite for membership. Various simplified clearance processes are available, depending on the program and port of entry, including self-serve kiosks, designated lanes and reporting to border services officers by telephone. These programs save time for members and enable CBSA officers to focus on high-risk people.

The CBSA facilitates trade through its trusted trader programs that include Free and Secure Trade (59 approved importers, 648 approved carriers and over 76,000 approved drivers), Partners in Protection (1,043 members), and the Customs Self Assessment program (80 approved importers and 799 approved carriers). These programs require a secure supply chain and the advance risk assessment of importers, carriers and drivers. Members have access to streamlined border clearance processes, including designated lanes that reduce delivery times and costs, providing members with a competitive advantage.

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*.

Develop a strategy for registered traveller programs

In 2009–10, the CBSA developed a registered traveller strategy that included a review of key policy and program issues. The strategy focused on streamlining the various traveller programs while identifying compatibility issues between them, as well as examining the types of technology and innovation needed to expand international partnerships. As stated in Budget 2010 the Government of Canada has committed to enhance its trusted traveller and trusted trader programs to ensure that they are better coordinated and that their fees more closely reflect their cost. Maintaining the effectiveness and efficiency of these programs is important to facilitate the border processing of legitimate people.

PROGRAM ACTIVITY: CONVENTIONAL BORDER

The Conventional Border program activity encompasses the administration and oversight of the policies, regulations, procedures, alliances and working partnerships necessary to maintain border control while enabling the free movement of legitimate people and goods into and out of Canada. This contributes to a stronger and more prosperous North America.

Program Activity: Conventional Border					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
538,674	601,949	547,540	6,304	6,572	(268)

Expected Results	Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
Legitimate people are allowed to enter Canada within established time standards.	▪ Percentage of time border wait time* standards for people are met.	90.0%	90.3%
Legitimate shipments are cleared to enter Canada within established time standards.	▪ Percentage of time border wait time standards for shipments are met.	96.3%	95.9%

*Border wait time performance is based on a 10-hour 'peak business hours' period, focusing on the day and early evening hours when volumes tend to be at their highest.

Benefits for Canadians

The CBSA contributes significantly to the Government of Canada's priorities of enhancing the well-being of Canadians and promoting economic prosperity. The CBSA works to facilitate the movement of legitimate trade and travellers by processing all the people, vehicles and commercial goods entering Canada, while carrying out its duties to ensure that Canadians are safe and secure from border-related risks. In addition, the CBSA provides a major component of revenues for the Government of Canada. In 2009–10, the Agency collected over \$21 billion in taxes and duties, down from the \$22.6 billion (11.8 percent of the Government of Canada's tax revenues) collected in 2008–09.

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*.

Develop a single window for the electronic collection of trade data

The Single Window Initiative will provide a single electronic interface for the collection and dissemination of commercial trade data, required by 10 government departments, in advance of goods arriving in Canada. This will benefit businesses by eliminating reporting duplication and facilitating the clearance and release of goods crossing the border. It will also increase the accuracy of information and improve the departments' ability to assess compliance. In 2009–10, the Agency developed the system to electronically transfer existing CBSA trade data to participating departments and agencies. The system is expected to begin collecting and transmitting data in the fall of 2010.

Improve employee awareness of integrity and professional standards

The Agency has implemented an integrity and professional standards strategy to foster an increased awareness of the CBSA's values and ethics and support the conduct of its business with integrity, respect and professionalism. In 2009–10, values, ethics and disclosure of wrongdoing awareness sessions were delivered to over 900 participants in the regions and at headquarters, providing CBSA employees with valuable information on public service and CBSA values¹⁰, the CBSA Code of Conduct and the Public Servants Disclosure Protection Act¹¹. In addition, the Agency developed a mandatory online security awareness module and implemented more rigorous recruitment and personnel standards for external hiring.

Improve the CBSA's program delivery (conventional border activities)

In 2009–10, as part of the Agency's implementation of its Change Agenda and reorganization, the CBSA began work on a new management model to introduce a systematic approach to managing and strengthening the delivery of its programs. The new model identifies 10 national program activities that will enable the CBSA to set goals, allocate budgets and monitor the performance of the activities based on key performance indicators. It represents a significant change in the way the CBSA manages its operations and distributes funds by fostering a more dynamic working relationship between the program areas (responsible for setting priorities) and the regions (responsible for the delivery of program activities). It ensures more effective allocation of resources and consistency in service delivery across the country.

The CBSA has undertaken other initiatives to improve the Agency's capacity to allow the free movement of legitimate people and goods into and out of Canada, including the following:

- **Border Management Action Plan:** For 2009–10, the Agency committed to developing People and Commercial Visions. Both Visions have now been incorporated into a more comprehensive and integrated plan known as the Border Management Action Plan. The Plan

provides a comprehensive road map to advance both trade facilitation and security objectives over the next four years. It also integrates existing initiatives and prioritizes potential future investments. The Plan will establish key priorities related to trade, commercial activities and traveller initiatives. It will also help the CBSA move from a physical and transactional border management approach to one focused on pre-screening, pre-approval (includes membership programs such as NEXUS and Fast and Secure Trade) and post-verification (moves the examination of low-risk goods away from the physical border and into Canada to reduce congestion and wait times).

- **2010 Olympic and Paralympic Winter Games:** CBSA officers facilitated the entry of more than 30,000 accredited athletes and officials and 200,000 international visitors, their goods and equipment, while supporting key security and public safety objectives. Comprehensive operational and contingency plans were developed, finalized and implemented with the result that the Agency was operationally ready well in advance of the Winter Games. CBSA officers from other locations were redeployed to the affected ports of entry to ensure that the Agency's service standards were maintained. The Agency also partnered with intelligence and security organizations and networks, both nationally and internationally, to ensure that any changes to threat levels or identified areas of concern were addressed. In addition, the CBSA worked closely with Citizenship and Immigration Canada and Human Resources and Skills Development Canada to ensure work permits were issued seamlessly.
- **Automated Border Clearance pilot project:** This two-year pilot project, previously known as the Electronic Primary Inspection Line, was launched in December 2009 at the Vancouver International Airport. It enables Canadians and permanent residents to use an automated self-serve kiosk as an alternative to a primary inspection by a CBSA officer. In the first few months of the pilot, approximately 13 percent of eligible travellers were using the kiosks.
- **Western Hemisphere Travel Initiative:** The CBSA continued to support the implementation of the Western Hemisphere Travel Initiative, a United States law that requires all travellers, including Canadian and American citizens, to present a valid passport or another approved secure document when entering the United States, which took effect at land and marine ports of entry on June 1, 2009. As a result of the CBSA's work with four provinces and Indian and Northern Affairs Canada, Canadian citizens can use an enhanced driver's licence or a Secure Certificate of Indian Status in lieu of a passport to enter the United States. These documents provide Canadians with additional options for compliance with the Western Hemisphere Travel Initiative. The CBSA also developed and implemented an information system that enables secure validation by U.S. Customs and Border Protection of documents compliant with the Initiative and issued by participating provinces and Indian and Northern Affairs Canada.

- **Secondary processing highway initiative:** For 2009 -10, the Agency committed to launching a five-year initiative to record all referrals to secondary examination at land border crossings, as well as the reasons for the referrals. The referral information would be made available to CBSA officers at secondary inspection lines to ensure compliance with border legislation and regulations, and would assist with performance monitoring and reporting. However, due to the reprioritization of resources, progress on this initiative has been delayed.

PROGRAM ACTIVITY: TRADE

The Trade program activity ensures that the Canadian economy and business community gain maximum benefits from the administration of international and regional trade agreements and domestic legislation governing trade in commercial goods. In this context, the CBSA is responsible for the development and administration of rules, policies, programs and activities that govern the trade-related aspects of the movement of goods into Canada.

Program Activity: Trade				
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)	
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual
44,507	51,642	70,253	426	810
				Difference
				(384)

Expected Result	Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
Canadian business benefits from a level playing field through the imposition of duties and taxes.	▪ Number of Canadian jobs protected as a result of applying the <i>Special Import Measures Act</i> .	32,952	31,472
	▪ Value of Canadian production protected as a result of applying the <i>Special Import Measures Act</i> . (\$ thousands)	7,041,000	5,840,000

Benefits for Canadians

CBSA officials deliver client service programs to educate import and export traders and to assist them in making correct declarations. The CBSA conducts compliance verification audits supported by scientific analysis to measure compliance with trade rules and to correct errors in declarations. In 2009–10, the Agency verified 2,677 trade declarations with a total import value of \$12.9 billion, which represents 3.2 percent of the value of all goods imported into Canada during this period. Compliance activities may result in the collection of duties and taxes in addition to those owing from the initial self-assessment by importers. These activities provide a level playing field for Canadian manufacturers and exporters in the global trade market by ensuring the accuracy of trade data; the proper assessment, collection, relief and deferral of duties and taxes; and the consistent interpretation and application of international agreements. They also enable the CBSA to detect dangerous and prohibited goods and prevent their entry into Canada.

Through its work on free trade negotiations, the CBSA helps to open new markets for Canadians by increasing the opportunities for, and the predictability of, export sales. This contributes to the creation of jobs and boosts Canadian profits, which in turn stimulates the economy. This activity also helps to increase imports, making more products available at more affordable prices.

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*.

- **Business simplification initiative:** The Agency continued to streamline commercial policies and processes to make it easier as well as less costly and time-consuming for commercial clients to meet their compliance obligations. In 2009–10, the Agency eliminated 326 business reporting obligations, exceeding the original target of 280.
- **Trade agreements:** In 2009–10, the Government of Canada implemented trade agreements with Peru and the European Free Trade Association, and legislation was tabled to implement free trade agreements with Colombia and the Hashemite Kingdom of Jordan. The CBSA continued to advance Canada's trade agenda by supporting Foreign Affairs and International Trade Canada and the Department of Finance in the negotiation of free trade agreements involving customs and border-related matters. The Agency also completed work on agreements with Panama and South Korea and is currently negotiating with the European Union, CARICOM (Caribbean Community), the Dominican Republic and Morocco, as well as continuing work on the World Trade Organization Trade Facilitation Agreement.
- **Electronic document management system:** The CBSA had planned to upgrade the database used to support the Agency's administration of the *Special Import Measures Act*. The database would store and manage trade data more effectively and securely while at the same time helping to enhance risk management. However, due to the reprioritization of resources, the upgraded system was not completed in 2009–10.

PROGRAM ACTIVITY: RECOURSE

The Recourse program activity provides the business community and individual travellers with an accessible redress process that ensures a fair and transparent review of trade program decisions and enforcement-related actions. This program activity also ensures that the decisions taken by CBSA officials accurately reflect the Agency's policies, guidelines and legislation, and contribute to the security and economic prosperity of Canada.

Program Activity: Recourse					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
9,356	10,022	8,100	122	96	26

Expected Result	Performance Indicators	2009–10 Performance	2008–09 Performance
A review process is available and accessible for the CBSA's trade administration decisions and enforcement-related actions.	▪ Percentage of reviews acknowledged within 30 days of receipt. (Target: 85%)	85%	83%
	▪ Percentage of decisions rendered by recourse appealed to tribunals and courts* that were decided in the CBSA's favour (upheld, withdrawn or settled).	92%	84%

*External reviewers include the Canadian International Trade Tribunal, Canada Agricultural Review Tribunal, Federal Court of Canada, Canadian Human Rights Commission and the Canadian Human Rights Tribunal.

Benefits for Canadians

Canadians are entitled to a fair and impartial review of actions and decisions taken by the CBSA. The Agency is committed to ensuring that its redress process is accessible and transparent, and provides a level playing field for travellers and traders. The CBSA does not charge for a review, and the non-adversarial nature of the process enables many clients to represent themselves.

The CBSA's Adjudications program ensures that enforcement actions are sustainable in law, prohibited items remain forfeit and all penalties or fines are applied appropriately. The CBSA's Trade Disputes program ensures that duties and taxes are applied appropriately and relevant trade data is accurately collected.

INTERNAL SERVICES

Internal Services is a group of related activities and resources that is administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. The main activities are governance and management support (management and oversight, communications, legal services), resource management services (human resources management, financial management, information management, information technology, travel, and other administration services) and asset management services (real property, materiel, acquisitions). The CBSA’s Internal Services supports the achievement of the Agency’s two strategic outcomes.

Internal Services					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
373,656	485,267	634,574	3,179	3,710	(531)

Performance Analysis

The CBSA achieved the following progress against the commitments made in its *2009–10 Report on Plans and Priorities*.

Develop a business model to support a modern, risk-based approach to border management

In 2009–10, the Agency developed a business model that describes all of its activities using a catalogue of services. Developed to support analysis and decision making, the model links target recipients to service outputs and the benefits generated by those services. It also maps services related to the CBSA’s program activities, business process diagrams and the information technology systems that support service delivery.

Validate business continuity plans

The CBSA has in place business continuity plans that ensure organizational stability and continued service delivery during and after emergency situations. In 2009–10, the Agency identified and addressed gaps in these plans, in part through interdepartmental exercises and actual events. Plans will continue to be reviewed on a regular basis and updated to reflect program changes within the CBSA business environment.

Implement performance measurement

Performance measurement provides the Agency with consistent and comparable data to support risk-based decision making and resource allocations and assess the Agency's progress towards achieving its strategic outcomes. In 2009–10, the CBSA created a new Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework for 2011–12, both of which now form the basis of the Agency's performance measurement regime.

Develop a national, cross-training implementation plan for border services officers

To address a recommendation made by the Auditor General in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure,"¹⁰ the CBSA proposed an approach to the continued cross-training and building of program expertise for border services officers. This included the development and updating of learning products related specifically to customs, immigration, and food, plant and animal inspection. The Agency also developed generic learning paths that link training options to the skills and knowledge required for border services officers working in the four different modes (air, land, marine and postal). Training products addressing all required areas of knowledge are regularly updated to meet evolving needs.

The CBSA undertook other activities to improve its management tools, corporate procedures and organization, including the following:

- **Branding strategy:** In 2009–10, the Agency launched its branding strategy. Extensive consultations were undertaken with external stakeholders (e.g. members of the Canada Border Services Advisory Committee) and more than 600 CBSA regional and headquarters employees. The new CBSA brand, which reflects the Agency's mission and values, was launched in April 2010.
- **Public service renewal:** In 2009–10, the CBSA contributed to the Government of Canada's efforts to renew the public service by hiring 145 post-secondary graduates. In addition, the Agency was a lead partner in the Public Service Commission's pilot of a virtual career fair in *Second Life*, an interactive Internet-based simulated work environment. Expected to run for 12 weeks in 2010–11, the pilot will support the Agency's efforts to recruit new employees with a particular focus on attracting new targeting analysts. The CBSA completed the construction of a virtual pavilion in *Second Life* and a simulation of actual risk assessment work in early January 2010.
- **Web of rules:** The Agency continued to implement initiatives to streamline management activities. These included developing project management processes specifically for small projects, and streamlining classification and staffing, travel claims processing and the dissemination of policy guidance (D-memos).

- **Human resources service standards:** In 2009–10, the Agency established and implemented service standards for staffing, classification and compensation that were then posted on the CBSA’s intranet. Service standards have been developed to reflect reasonable and achievable time frames within which clients may expect to complete processes under normal circumstances. In addition, initial performance data is being collected and used to help identify areas for improvement.
- **Port of Entry Recruit Training program:** To address a recommendation made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, “Keeping the Border Open and Secure,”¹⁰ the Agency has taken steps to evaluate its training programs to determine the CBSA’s effectiveness in meeting its priorities. As part of these efforts, the Agency has developed an integrated evaluation strategy of its Port of Entry Recruit Training program. Under this strategy, the Agency in 2009–10 initiated the implementation of an automated testing strategy and began reviewing the on-the-job performance of new officers. Further analyses of the data collected will be conducted in 2010–11, and the results will be used to improve the training program. A significant redesign of the program is planned for 2012.

CANADA’S ECONOMIC ACTION PLAN

Budget 2009 identified \$80 million for the CBSA for accelerated infrastructure projects. The Agency completed preparations to improve its commercial examination capacity at four ports of entry: Prescott, Ontario; Kingsgate, Pacific Highway and Huntington ports of entry (all in British Columbia). The Agency also completed preparations to construct additional housing at three remote ports: Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory; and Pleasant Camp, British Columbia. Construction was scheduled to begin at all sites in spring 2010. Funding was also made available for the CBSA’s support role in Transport Canada’s Air Cargo Security Program.

Most of the infrastructure projects were in the planning stage in 2009–10; construction is expected to take place over 2010–11 and 2011–12.

Canada’s Economic Action Plan					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time equivalents)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
-	9,200	3,800	-	10	(10)

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

FINANCIAL HIGHLIGHTS

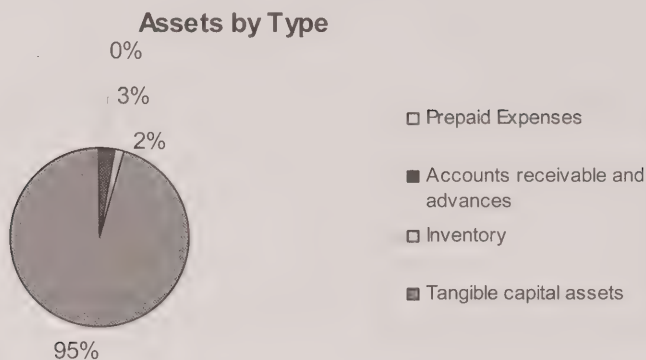
For financial reporting purposes, the activities of the Agency have been divided into two sets of financial statements: Agency Activities and Administered Activities. The financial statements for Agency Activities include those operational revenues and expenses that are managed by the Agency and utilized in running the organization. The financial statements for Administered Activities include those revenues and expenses that are administered for entities other than the Agency (e.g. the federal government, a province or territory, or another group or organization). The purpose of this distinction is to more accurately represent the actual cost of Agency operations from those revenues that are administered on behalf of the Government of Canada.

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation. The 2008–09 amounts have been restated to exclude Agency Administered Activities. Furthermore, amounts payable to and receivable from Agency Administered Activities were eliminated upon consolidation in 2008–09. These have been subsequently included in the restated 2008–09 amounts for comparative purposes.

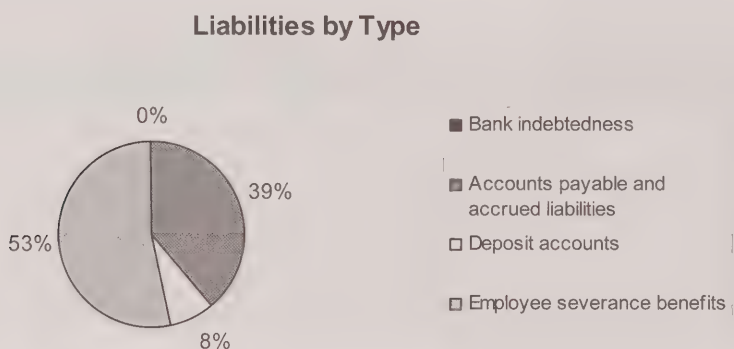
(\$ thousands)			
Condensed Statement of Financial Position As at March 31, 2010	Percent Change %	2009–10	2008–09
Financial assets	13.9	12,855	11,291
Non-financial assets	7.3	419,727	391,076
Total assets	7.5	432,582	402,367
Total liabilities	-13.2	416,201	479,688
Total equity	-	16,381	-77,321
Total liabilities and equity	7.5	432,582	402,367

(\$ thousands)			
Condensed Statement of Financial Operations For the year ending March 31, 2010	Percent Change %	2009–10	2008–09
Total expenses	0.5	1,808,618	1,799,053
Total revenues	-8.2	25,894	28,202
Net results	0.7	1,782,724	1,770,851

FINANCIAL HIGHLIGHTS CHARTS

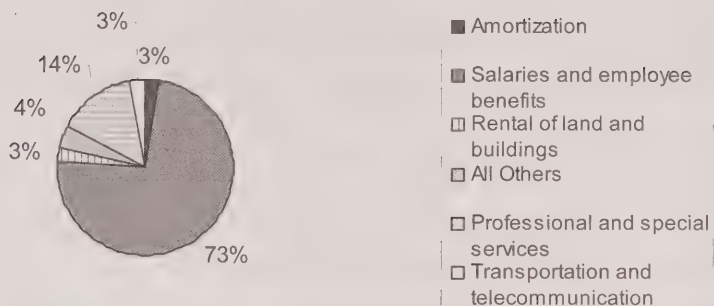


The CBSA's total assets were \$433 million at the end of 2009–10, an increase of \$31 million (7.5 percent) over the total assets of \$402 million for 2008–09. Non-financial assets (prepaid expenses, inventory and tangible capital assets) represent the largest portion at \$420 million (97 percent) of total assets.



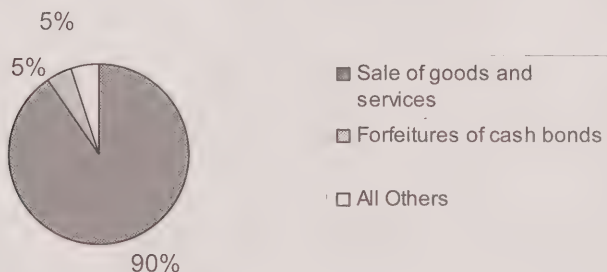
The CBSA's total liabilities were \$416 million at the end of 2009–10, a decrease of \$64 million (13 percent) over the total liabilities of \$480 million for 2008–09. Employee severance benefits represent the largest portion of liabilities at \$223 million (54 percent) of total liabilities.

Expenses: Where Funds Go



The CBSA's total expenses were \$1.809 billion for 2009–10, an increase of \$10 million (0.5 percent) over the total expenses of \$1.799 billion for 2008–09. Most of the funds, \$1.314 billion (73 percent), were spent on salaries and employee benefits.

Revenues: Where Funds Come From



The CBSA's total revenues were \$26 million for 2009–10, a decrease of \$2 million (8 percent) over the total revenues of \$28 million for 2008–09. Most of the revenues, \$23 million (90 percent), were generated from the sale of goods and services.

FINANCIAL STATEMENTS

The CBSA's financial statements are available on the Agency's website at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menu-eng.html>.

SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

The following tables are available on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
User Fees Reporting
Status Report on Projects Operating with Specific Treasury Board Approval
Status Report on Major Crown/Transformational Projects
Horizontal Initiatives
Green Procurement
Response to Parliamentary Committees and External Audits
Internal Audits and Evaluations

INFORMATION AND CONTACTS

To contact the CBSA and for more information on its activities, please visit the Agency's website at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Links to other websites of interest are provided below.

Canada Revenue Agency website: <http://www.cra-arc.gc.ca/>

Canadian Food Inspection Agency website: <http://www.inspection.gc.ca/>

Canadian Security Intelligence Service website: <http://www.csis.gc.ca/>

Citizenship and Immigration Canada website: <http://www.cic.gc.ca/>

Department of Finance Canada website: <http://www.fin.gc.ca/>

Foreign Affairs and International Trade Canada website: <http://www.international.gc.ca/>

Health Canada website: <http://www.hc-sc.gc.ca/>

Public Safety Canada website: <http://www.publicsafety.gc.ca/>

Royal Canadian Mounted Police website: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Transport Canada website: <http://www.tc.gc.ca/>

ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers de l'ASFC sont disponibles en ligne sur le site Web de l'Agence à : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menu-fra.html>.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES – TABLEAUX

Les tableaux ci-après sont disponibles en ligne sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

Sources de revenus disponibles et non disponibles

Rapport sur les frais d'utilisation

Rapport d'étape sur les projets ayant reçu une approbation précise du Conseil du Trésor

Rapport d'étape sur les grands projets de l'État/projets de transformation

Initiatives horizontales

Achats écologiques

Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Vérifications internes et évaluations

INFORMATION ET RESSOURCES

Pour communiquer avec l'ASFC et pour obtenir des renseignements supplémentaires sur ses activités, veuillez visiter le site Web de l'ASFC à : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Les liens avec les autres sites Web d'intérêt sont énumérés ci-dessous.

Site Web de l'Agence du revenu du Canada : <http://www.cra-arc.gc.ca/>

Site Web de l'Agence canadienne d'inspection des aliments : <http://www.inspection.gc.ca/>

Site Web du Service canadien du renseignement de sécurité : <http://www.csis.gc.ca/>

Site Web de Citoyenneté et Immigration Canada : <http://www.cic.gc.ca/>

Site Web du ministère des Finances Canada : <http://www.fin.gc.ca/>

Site Web d'Affaires étrangères et Commerce international Canada :

<http://www.international.gc.ca/>

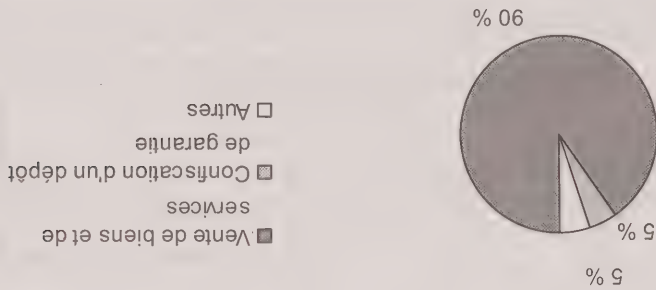
Site Web de Santé Canada : <http://www.hc-sc.gc.ca/>

Site Web de Sécurité publique Canada : <http://www.publicsafety.gc.ca/>

Site Web de la Gendarmerie royale du Canada : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

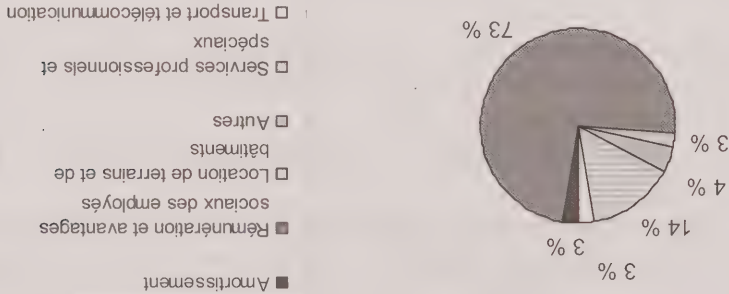
Site Web de Transports Canada : <http://www.tc.gc.ca/>

Au cours de l'exercice de 2009-2010, les revenus totaux de l'Agence étaient de 26 millions de dollars, une diminution de 2 millions de dollars (8 %) comparativement aux revenus totaux de 28 millions de dollars enregistrés en 2008-2009. La majorité des revenus, soit 23 millions de dollars (90 %), provenait de la vente de biens et de services.



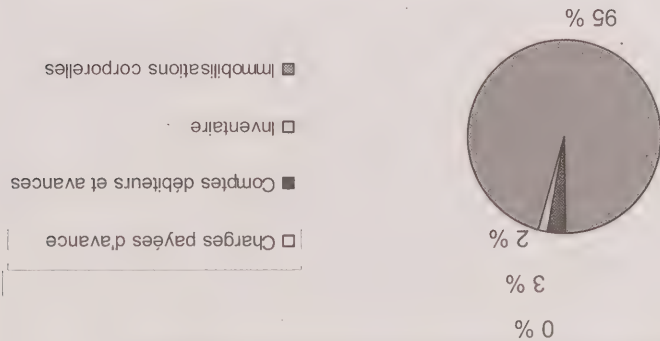
Revenus : provenance des fonds

Au cours de l'exercice de 2009-2010, les dépenses totales se sont élevées à 1 809 millions de dollars, soit 10 millions de dollars de plus (0,5 %) que les 1 799 millions de dollars enregistrés en 2008-2009. La majorité des fonds, soit 1 314 millions de dollars (73 %), a été consacrée à la rémunération et aux avantages sociaux des employés.



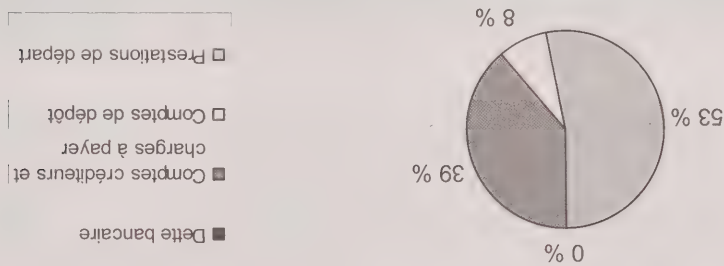
Dépenses : répartition des fonds

Répartition des éléments d'actif par catégorie



À la fin de l'exercice de 2009-2010, les actifs totaux de l'ASFC s'élevaient à 433 millions de dollars, une augmentation de 31 millions de dollars (7,5 %) comparativement aux 402 millions de dollars enregistrés en 2008-2009. Les actifs non financiers (les charges payées d'avance, l'inventaire et les immobilisations corporelles) représentent la plus importante partie, soit 420 millions de dollars (97 %) des actifs totaux.

Répartition du passif par catégorie



À la fin de l'exercice de 2009-2010, le passif total s'élevait à 416 millions de dollars, une baisse de 64 millions de dollars (13 %) comparativement au passif total de 480 millions de dollars enregistré en 2008-2009. Les prestations de départ représentent la plus grande partie du passif total, soit 223 millions de dollars (54 %).

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

POINTS SAILLANTS DE NATURE FINANCIÈRE

Dans le cadre des rapports financiers, les activités de l'Agence ont été séparées en deux catégories d'états financiers, soit une concernant les activités de l'Agence et la deuxième concernant les activités administratives. Les états financiers des activités de l'Agence incluent les recettes et les dépenses opérationnelles qui sont gérées par l'Agence et qui servent au fonctionnement de l'organisation. Les états financiers des activités administratives incluent les recettes et les dépenses administratives pour des entités autres que l'Agence (p. ex., le gouvernement fédéral, une province ou un territoire, un autre groupe ou une autre organisation). Le but de cette distinction est de représenter avec exactitude les coûts réels des opérations de l'Agence découlant des recettes administratives au nom du gouvernement du Canada.

Les données comparatives ont été reclassées pour être conformes à la présentation du présent exercice. Les montants de 2008-2009 ont été redressés pour exclure les activités administratives par l'Agence. De plus, les comptes créditeurs et débiteurs associés aux activités administratives par l'Agence ont été retirés au cours de la consolidation de 2008-2009, pour être ensuite inclus dans les montants redressés de 2008-2009, aux fins de comparaison.

(en milliers de dollars)			
Sommaire des opérations financières			
Au 31 mars 2010			
	Variation en pourcentage %	2009-2010	2008-2009
Actifs financiers	13,9	12 855	11 291
Actifs non financiers	7,3	419 727	391 076
Actifs totaux	7,5	432 582	402 367
Passif total	-13,2	416 201	479 688
Avoir total	-	16 381	-77 321
Total du passif et de l'avoir	7,5	432 582	402 367

(en milliers de dollars)			
Sommaire des opérations financières			
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010			
	Variation en pourcentage %	2009-2010	2008-2009
Actifs financiers	13,9	12 855	11 291
Actifs non financiers	7,3	419 727	391 076
Actifs totaux	7,5	432 582	402 367
Passif total	-13,2	416 201	479 688
Avoir total	-	16 381	-77 321
Total du passif et de l'avoir	7,5	432 582	402 367

PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA

Le budget de 2009 avait prévu 80 millions de dollars pour l'ASFC destinés à des projets d'infrastructure accélérés. L'Agence a terminé les travaux préparatifs pour améliorer ses capacités de contrôle des expéditions commerciales dans quatre bureaux d'entrée : Prescott, Ontario; Kingsgate, Pacific Highway et Huntington (tous situés en Colombie-Britannique). L'Agence a également terminé les travaux préparatifs pour la construction des locaux supplémentaires dans trois bureaux situés dans des régions éloignées : Beaver Creek et Little Gold, dans le territoire du Yukon, et Pleasant Camp, en Colombie-Britannique. Le début des travaux de construction dans tous ces bureaux était prévu au printemps 2010. Des fonds ont également été dégagés pour le rôle de soutien qu'assumera l'ASFC à l'égard du Programme de sûreté du fret aérien de Transports Canada.

En 2009-2010, la plupart des projets d'infrastructure en étaient à la phase de planification; les travaux de construction devaient être réalisés en 2010-2011 et 2011-2012.

Plan d'action économique du Canada				
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
-	9 200	3 800	-	10
		Ecart		
		(10)		

- **Ensemble de règles :** L'Agence a continué à mettre en œuvre des initiatives pour simplifier les activités de gestion. Celles-ci incluent l'élaboration de processus de gestion des projets, particulièrement pour les petits projets, et pour simplifier la classification et la dotation, le traitement des demandes de remboursement des frais de voyages et la diffusion des lignes directrices (Mémoires D).
- **Normes de service des ressources humaines :** En 2009-2010, l'ASFC a établi, mis en œuvre et affiché des normes de service pour la dotation, la classification et la rémunération sur son réseau intranet. Les normes de service ont été élaborées afin de mettre en évidence des délais raisonnables pour que les clients puissent compléter les processus en temps normal. En outre, les données initiales sur le rendement sont recueillies et utilisées pour déceler les domaines devant être améliorés.
- **Programme de formation des recrues pour les points d'entrée :** En réponse à une recommandation formulée dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada d'octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières », l'Agence a pris des mesures pour évaluer ses programmes de formation afin de déterminer l'efficacité de l'ASFC à respecter ses priorités. Dans le cadre de ces mesures, l'Agence a élaboré une stratégie intégrée d'évaluation de son Programme de formation des recrues pour les points d'entrée. En vertu de cette stratégie, en 2009-2010, l'Agence a procédé à la mise en œuvre d'une stratégie d'essais automatisés et a examiné le rendement au travail des nouveaux agents. En 2010-2011, elle réalisera des analyses approfondies des données recueillies. Les résultats de ces analyses serviront à améliorer le programme de formation. Une restructuration importante du programme est prévue pour 2012.

Mise en œuvre du processus de mesure du rendement

Le processus de mesure du rendement procure à l'Agence des données cohérentes et comparables pour soutenir la prise de décisions et les affectations de ressources fondées sur les risques, et lui permet de progresser vers l'atteinte de ses résultats stratégiques. En 2009-2010, l'ASFC a créé une nouvelle architecture des activités de programmes et un cadre de mesure du rendement pour 2011-2012, qui tous deux forment maintenant les éléments de base du processus de mesure du rendement de l'Agence.

Elaboration d'un plan national de mise en œuvre de la formation polyvalente pour les agents des services frontaliers

Afin de mettre en œuvre une recommandation formulée par la vérificatrice générale dans son *Rapport d'octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières », l'ASFC a proposé une approche pour la formation polyvalente et l'élaboration d'une expertise de programme pour les agents des services frontaliers. Ceci inclut l'élaboration et la mise à jour de produits d'apprentissage liés tout particulièrement aux douanes, à l'immigration et à l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. L'Agence a également établi des plans d'apprentissage généraux qui relient les options de formation aux compétences et aux connaissances dont les agents des services frontaliers ont besoin pour travailler dans les quatre différents modes (aérien, routier, maritime et postal). Les produits de formation portent sur tous les domaines de connaissances requis et sont régulièrement mis à jour afin de répondre aux besoins évolutifs.

Les autres activités entreprises par l'ASFC pour améliorer ses outils de gestion, ses procédures générales et son organisation sont les suivantes :

- **Stratégie de promotion de l'image de marque** : En 2009-2010, l'Agence a lancé sa stratégie de promotion de l'image de marque. De vastes consultations ont été entreprises avec les intervenants externes (p. ex., membres du Comité consultatif sur les services frontaliers du Canada) et plus de 600 employés de l'ASFC des bureaux régionaux et de l'Administration centrale. La nouvelle image de marque de l'ASFC, qui correspond à la mission et aux valeurs de l'Agence, a été mise en œuvre en avril 2010.
- **Renouvellement de la fonction publique** : En 2009-2010, l'ASFC a participé aux efforts déployés par le gouvernement du Canada pour renouveler la fonction publique en engageant 145 nouveaux titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. En outre, l'Agence a été partenaire chef de file du projet pilote d'un salon virtuel de l'emploi de la Commission de la fonction publique, appelé *Second Life*, outil interactif de simulation d'un environnement de travail accessible par Internet. Le projet pilote, qui doit être mis en œuvre pendant douze semaines en 2010-2011, est destiné à soutenir les mesures prises par l'Agence pour recruter de nouveaux employés, et vise à attirer de nouveaux analystes du ciblage. Au début de janvier 2010, l'ASFC a terminé la construction d'un pavillon virtuel dans *Second Life* et une simulation du travail effectif d'évaluation des risques.

SERVICES INTERNES

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la gouvernance et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications et services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages et autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel et achats). Les Services internes appuient l'atteinte des deux résultats stratégiques de l'ASFC.

Services internes			
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)	
Dépenses	Autorisations totales	Prévues	Réelles
373 656	485 267	3 179	3 710
Dépenses réelles	634 574		
		Écart	
		(531)	

Analyse du rendement

L'ASFC a accompli les progrès suivants par rapport aux engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.

Elaboration d'un modèle opérationnel pour soutenir une méthode moderne de gestion frontalière fondée sur les risques

En 2009-2010, l'Agence a conçu et réalisé un modèle opérationnel qui décrit toutes ses activités à l'aide d'un catalogue de services. Elaboré pour appuyer l'analyse et la prise de décisions, le modèle permet de relier les destinataires cibles aux extrants de service et aux avantages découlant de ces services. Il décrit également les services liés aux activités de programmes de l'ASFC, aux diagrammes des processus opérationnels et aux systèmes informatiques qui soutiennent la prestation de services.

Validation des plans de continuité des opérations

L'ASFC s'est dotée de plans de continuité des opérations qui lui permettent d'assurer la stabilité organisationnelle et le maintien de la prestation des services durant et après des situations d'urgence. En 2009-2010, l'Agence a décelé et corrigé les lacunes de ces plans, en partie par des mesures interministérielles et des événements réels. Ces plans continueront d'être examinés et mis à jour régulièrement afin de tenir compte des modifications apportées aux programmes au sein du cadre opérationnel de l'ASFC.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME DES RECOURS

Le Programme des recours offre aux entreprises et aux voyageurs un processus de recours accessible qui assure une révision équitable et transparente des décisions et des mesures d'exécution liées au programme commercial. Cette activité de programme permet aussi de s'assurer que les décisions prises par les fonctionnaires de l'ASFC reflètent avec exactitude les politiques, les lignes directrices et la législation de l'Agence, en plus de contribuer à la sécurité et à la prospérité économique du Canada.

Activité de programme : Programme des recours				
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)	Dépenses réelles	Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)		
		Prévues	Réelles	Ecart
9 356	8 100	122	96	26

Résultat prévu	Indicateurs de rendement		
Un processus de révision est disponible et accessible pour les décisions de l'ASFC liées à l'administration des politiques commerciales et les mesures d'exécution connexes.	■	Rendement pour 2009-2010	
		Rendement pour 2008-2009	
Pourcentage des demandes de révision faisant l'objet d'un avis de réception dans un délai de 30 jours (objectif : 85 %).	■	85 %	83 %
Pourcentage des décisions rendues à la suite d'un recours qui ont fait l'objet d'un appel devant les tribunaux* et dont l'issue a été favorable à l'ASFC (décision confirmée, retrait ou règlement).	■	92 %	84 %

* Parmi les examinateurs externes figurent le Tribunal canadien du commerce extérieur, la Commission de révision agricole du Canada, la Cour fédérale du Canada, la Commission canadienne des droits de la personne et le Tribunal canadien des droits de la personne.

Avantages pour les Canadiens

Les Canadiens ont droit à une révision équitable et impartiale des mesures et des décisions prises par l'ASFC. Celle-ci est déterminée à s'assurer que son processus de recours est accessible et transparent et qu'il uniformise les règles du jeu pour les voyageurs et les négociants. L'ASFC ne facture pas les révisions, et la nature non contradictoire du processus permet à de nombreux clients de présenter leur propre défense.

Le programme d'arbitrage de l'ASFC permet de s'assurer que les mesures d'exécution sont défendables sur le plan juridique, que les articles prohibés demeurent confisqués et que toutes les sanctions ou amendes sont appliquées de manière appropriée. Le programme des différends commerciaux de l'ASFC permet de s'assurer que les droits et les taxes sont perçus de manière appropriée et que les données commerciales pertinentes sont recueillies.

En travaillant aux négociations sur le libre-échange, l'ASFC aide à ouvrir de nouveaux marchés pour les Canadiens en augmentant les possibilités de ventes à l'exportation et la prévisibilité de ces ventes. Cela contribue à la création d'emplois et accroît les bénéfices pour les Canadiens, ce qui stimule l'économie. Cette activité aide aussi à accroître les importations, ce qui permet d'avoir accès à plus de produits à des prix plus abordables.

Analyse du rendement

L'ASFC a accompli les progrès suivants par rapport aux engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.

- **Initiative de simplification des activités** : L'Agence a continué de simplifier ses politiques et ses processus visant les expéditions commerciales afin de faciliter la tâche aux clients du secteur commercial et leur faire épargner du temps et des frais pour remplir leurs obligations en matière d'observation. En 2009-2010, l'Agence a supprimé 326 formalités de déclaration obligatoires, dépassant l'objectif original de 280.

- **Accords commerciaux** : En 2009-2010, le gouvernement du Canada a mis en œuvre des accords commerciaux avec le Pérou et l'Association européenne de libre-échange, et a déposé un projet de loi pour conclure des accords de libre-échange avec la Colombie et la Jordanie. L'ASFC a poursuivi la mise en œuvre du programme de libre-échange du Canada en appuyant le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère des Finances dans la négociation des accords de libre-échange touchant les questions douanières et frontalières. L'Agence a également établi des ententes avec le Panama et la Corée du Sud et prend actuellement part aux négociations de libre-échange avec l'Union européenne, le CARICOM (Marché commun des Caraïbes), la République dominicaine et le Maroc, tout en travaillant sur l'Entente de facilitation du commerce de l'Organisation mondiale du commerce.

- **Système électronique de gestion des documents** : L'ASFC avait prévu de mettre à jour la base de données utilisée pour qu'elle puisse veiller à l'application de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*. La base de données permettrait de sauvegarder et de gérer de façon plus efficace et plus sécuritaire les données commerciales tout en renforçant la gestion des risques. Cependant, en raison d'une repriorisation des ressources, le système n'a pu être mis à niveau en 2009-2010.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME COMMERCIAL

Le Programme commercial fait en sorte que l'économie et les entreprises canadiennes bénéficient de tous les avantages découlant de l'application des accords commerciaux internationaux et régionaux et de la législation nationale régissant les échanges commerciaux. Dans ce contexte, l'ASFC est responsable de l'élaboration et de l'administration des règles, des politiques, des programmes et des activités qui régissent les aspects commerciaux de l'entrée des marchandises au Canada.

Activité de programme : Programme commercial				
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)		
Depenses prévues	Autorisations totales	Depenses réelles	Prévues	Réelles
44 507	51 642	70 253	426	810
		Écart		
		(384)		

Résultat prévu	Indicateurs de rendement		Rendement pour 2009-2010	Rendement pour 2008-2009
Les entreprises canadiennes bénéficient de règles du jeu équitables grâce à l'imposition de droits et de taxes.	■	Nombre d'emplois au Canada qui sont protégés grâce à l'application de la Loi sur les mesures spéciales d'importation.	32 952	31 472
	■	Valeur de la production canadienne protégée grâce à l'application de la Loi sur les mesures spéciales d'importation (en milliers de \$)	7 041 000	5 840 000

Avantages pour les Canadiens

Les fonctionnaires de l'ASFC exécutent des programmes de service à la clientèle pour informer les importateurs et les exportateurs et les aider à produire leurs déclarations correctement. L'ASFC effectue des vérifications de l'observation appuyées par des analyses scientifiques pour mesurer le respect des règles commerciales et corriger les erreurs figurant dans les déclarations. En 2009-2010, l'Agence a procédé à la vérification de 2 677 déclarations d'importations commerciales dont la valeur totale était évaluée à 12,9 milliards de dollars, ce qui représente 3,2 % de la valeur de toutes les marchandises importées au Canada durant cette période. Les activités liées à l'observation peuvent entraîner la perception de droits et de taxes en plus des montants dus calculés initialement par les importateurs. Ces activités uniformisent les règles du jeu pour les fabricants et les exportateurs canadiens sur le marché mondial des échanges en assurant l'exacitude des données commerciales, la cotisation, la perception, l'exonération et le report des droits et des taxes de manière appropriée, ainsi que l'interprétation et l'application uniformes des accords internationaux. Elles permettent aussi à l'ASFC de détecter les marchandises dangereuses et prohibées et d'empêcher leur entrée au Canada.

primaire effectuée par un agent de l'ASFC. Au cours des premiers mois de mise en œuvre du projet pilote, environ 13 % des voyageurs admissibles ont utilisé les guichets automatisés.

- **Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental** : L'ASFC a continué de prendre part à la mise en œuvre de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, une loi des États-Unis qui exige que tous les voyageurs, y compris les citoyens canadiens et américains, présentent un passeport valide ou un autre document sûr approuvé pour entrer aux États-Unis. Cette initiative est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2009 dans les postes frontalières terrestres et les bureaux d'entrée des gares maritimes. Par suite de la collaboration de l'ASFC avec quatre provinces et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, les citoyens canadiens peuvent se servir du permis de conduire Plus ou d'un Certificat du statut d'Indien sécurisé au lieu d'un passeport pour entrer aux États-Unis. Grâce à ces documents, les Canadiens disposent de solutions de rechange pour se conformer à l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. L'ASFC a également élaboré et mis en œuvre un système d'information permettant d'obtenir la validation par le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis des documents prescrits par l'Initiative qui ont été délivrés par les provinces participantes et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

- **Initiative de traitement secondaire dans le mode routier** : Pour 2009-2010, l'Agence s'est engagée à lancer une initiative sur cinq ans de consignment de tous les renvois à l'inspection secondaire dans les postes frontalières terrestres, ainsi que des motifs des renvois. Les agents de l'ASFC aux lignes d'inspection secondaire auraient accès aux données sur les renvois qui leur permettraient de s'assurer de l'observation de la législation et de la réglementation frontalières, en plus de surveiller le rendement et d'établir des rapports à ce sujet. Cependant, en raison d'une nouvelle priorisation des ressources, cette initiative n'a pu progresser.

(chargées de l'exécution des activités de programmes) et en assurant une affectation plus efficace des ressources et l'uniformité de la prestation des services à l'échelle nationale.

Les autres initiatives entreprises par l'ASFC pour améliorer sa capacité d'assurer la libre circulation des personnes et des marchandises entrant au Canada sont les suivantes :

- **Plan d'action pour la gestion de la frontière** : Pour 2009-2010, l'Agence s'est engagée à élaborer des visions pour la filière des personnes et la filière du secteur commercial. Les deux visions sont maintenant intégrées à un plan plus complet, appelé le Plan d'action pour la gestion de la frontière. Le Plan offre une feuille de route détaillée en vue de l'atteinte des objectifs en matière de sécurité et de facilitation du commerce au cours des quatre prochains exercices. Il intègre également les initiatives en place et classe par ordre prioritaire les éventuels investissements. Le Plan établira les priorités clés liées au programme commercial, aux activités du secteur commercial et aux initiatives relatives aux voyageurs. Il permettra également à l'ASFC de passer d'une méthode de gestion axée sur la frontière physique et les transactions à une méthode axée sur le contrôle préliminaire, l'approbation préalable (comprend les programmes d'adhésion tels que NEXUS et Expéditions rapides et sécuritaires) et la vérification après le passage à la frontière (déplacement des marchandises à faible risque vers des emplacements intérieurs au Canada en vue de leur contrôle afin de réduire la congestion et les temps d'attente).

- **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010** : Les agents de l'ASFC ont facilité l'entrée de plus de 30 000 athlètes et représentants accrédités et de quelque 200 000 visiteurs étrangers, ainsi que leurs effets personnels et leur équipement, tout en soutenant les objectifs clés en matière de sécurité publique. On a établi, finalisé et mis en œuvre des plans opérationnels et d'urgence complets, qui ont permis à l'Agence d'être prête bien à l'avance pour les Jeux d'hiver. On a déployé des agents de l'ASFC des autres centres dans les bureaux d'entrée touchés afin d'assurer le maintien des normes de service de l'Agence. L'Agence s'est également associée aux organismes et aux réseaux du renseignement et de la sécurité, tant à l'échelle nationale qu'internationale, afin d'intervenir sans délai en cas de changement dans les niveaux de menace ou de détection de domaines problématiques. En outre, l'ASFC a travaillé en collaboration étroite avec Citoyenneté et Immigration Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada pour faire en sorte que les permis de travail soient délivrés sans encombre.

- **Projet pilote de passage automatisé à la frontière** : Ce projet pilote de deux ans, appelé antérieurement la Ligne d'inspection primaire électronique, a été lancé en décembre 2009 à l'aéroport international de Vancouver. Il permet aux Canadiens et aux résidents permanents d'utiliser des guichets automatisés libre-service comme solution de rechange à l'inspection

Analyse du rendement

L'ASFC a réalisé les progrès suivants par rapport aux engagements pris dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.

Mise sur pied d'un guichet unique pour la collecte par voie électronique des données commerciales

L'Initiative du guichet unique procurera une interface électronique unique pour la collecte et la transmission des données sur les expéditions commerciales, exigées par dix ministères, avant l'arrivée des marchandises au Canada. Grâce à l'élimination du besoin d'envoyer les mêmes données commerciales à plusieurs ministères, les entreprises bénéficieront d'un dédouanement et d'une mainlevée accélérée des marchandises franchissant la frontière. Cela permettra également d'améliorer l'exactitude des données et de renforcer la capacité des ministères à évaluer la conformité. En 2009-2010, l'Agence a conçu et réalisé le système permettant de transférer électroniquement les données commerciales actuelles de l'ASFC aux ministères et organismes participants. Le système devrait commencer à recueillir et à transmettre les données à l'automne 2010.

Sensibilisation accrue des employés à l'intégrité et aux normes professionnelles

L'Agence a mis en œuvre une stratégie d'intégrité et de normes professionnelles afin d'accroître la sensibilisation des employés aux valeurs et à l'éthique de l'ASFC et de soutenir la conduite de ses activités avec intégrité, respect et professionnalisme. En 2009-2010, des séances de sensibilisation sur les valeurs, l'éthique et la divulgation d'information concernant des actes fautifs ont été offertes à plus de 900 participants dans les régions et à l'Administration centrale, procurant ainsi aux employés de l'ASFC des renseignements utiles sur les valeurs de l'ASFC et de la fonction publique², le Code de conduite de l'ASFC et la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulguateurs d'actes répréhensibles*³. En outre, l'Agence a mis au point un module de formation en direct sur la sensibilisation à la sécurité obligatoire et a mis en œuvre des normes plus rigoureuses en matière de recrutement et de personnel pour l'embauche externe.

Amélioration de l'exécution des programmes de l'ASFC (activités du Programme des frontières conventionnelles)

En 2009-2010, dans le cadre de la mise en œuvre de son Programme de changement et de sa réorganisation, l'ASFC a commencé à étudier un nouveau modèle de gestion reposant sur une méthode systématique de gestion et de renforcement de l'exécution de ses programmes. Le nouveau modèle définit dix activités de programmes nationales qui permettront à l'ASFC d'établir les objectifs, d'allouer les budgets et de surveiller le rendement des activités en se fondant sur des indicateurs de rendement clés. Ce modèle constitue un virage dans la façon dont l'ASFC gère ses opérations et distribue des fonds, en encourageant des relations de travail plus dynamiques entre les secteurs de programme (chargés d'établir les priorités) et les régions

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME DES FRONTIÈRES CONVENTIONNELLES

Le Programme des frontières conventionnelles comprend l'application et le contrôle des politiques, des règlements, des procédures, des alliances et des partenariats de travail requis pour assurer le contrôle à la frontière et permettre la libre circulation des personnes et des marchandises légitimes qui entrent au Canada et qui en sortent. Cela favorise une Amérique du Nord forte et prospère.

Activité de programme : Programme des frontières conventionnelles

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)	
Dépenses prévues	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
538 674	601 949	6 304	6 572
Ecart		(268)	

Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Rendement pour 2009-2010		Rendement pour 2008-2009	
Les voyageurs légitimes peuvent entrer au Canada en fonction des normes de temps établies.		■ Pourcentage de normes respectées en matière de temps d'attente à la frontière* pour les personnes.		90,0 %		90,3 %	
Les expéditions légitimes peuvent entrer au Canada en fonction des normes de temps établies.		■ Pourcentage de normes respectées en matière de temps d'attente à la frontière pour les expéditions.		96,3 %		95,9 %	

* Le temps d'attente à la frontière est basé sur une période de pointe (heures de travail) de 10 heures, qui se concentre sur la journée et les premières heures de la soirée lorsque le nombre de passages à la frontière semble le plus élevé.

Avantages pour les Canadiens

L'ASFC contribue grandement aux priorités du gouvernement du Canada qui consistent à accroître le bien-être des Canadiens et à promouvoir la prospérité économique du pays. Tout en s'acquittant de ses fonctions visant à protéger les Canadiens contre les risques liés à la frontière, l'ASFC s'efforce de faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes en traitant toutes les personnes, tous les véhicules et toutes les marchandises commerciales qui entrent au Canada. L'ASFC génère aussi une grande partie des recettes du gouvernement du Canada. En 2009-2010, l'Agence a perçu plus de 21 milliards de dollars en droits et en taxes, légèrement moins que les 22,6 milliards de dollars (soit 11,8 % des recettes fiscales perçues par le gouvernement du Canada) perçus en 2008-2009.

compris des voies réservées, qui réduisent les délais d'exécution et limitent les coûts, ce qui leur procure un avantage concurrentiel.

Analyse du rendement

L'ASFC a réalisé les progrès suivants par rapport aux engagements pris dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.

Établissement d'une stratégie pour les programmes des voyageurs inscrits

En 2009-2010, l'ASFC a élaboré une stratégie pour les voyageurs inscrits qui comprend un examen des éléments clés des politiques et des programmes. La stratégie était axée sur la simplification des divers programmes de voyageurs et l'identification des problèmes de compatibilité entre ces programmes, ainsi que sur l'examen des types de technologie et d'innovation nécessaires pour élargir les partenariats internationaux. Tel qu'il a été mentionné dans le budget de 2010, le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer ses programmes de voyageurs et de négociants fiables afin de s'assurer que le traitement est mieux coordonné et que leurs frais se rapprochent davantage des coûts à payer. Il est important de maintenir l'efficacité et l'efficience de ces programmes afin de faciliter le traitement à la frontière des personnes qui se conforment à la législation.

Activité de programme : Programme des frontières facilitées

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)		
				Prévues	Réelles	Ecart
41 053	44 333	33 539	429	435	(6)	

Résultats prévus	Indicateurs de rendement		Rendement pour 2009-2010	Rendement pour 2008-2009
Les personnes reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.	■	Pourcentage de participants NEXUS* ayant fait l'objet d'un contrôle global de contrôles de personnes.	2,4 % comparativement à 7 % pour les non-participants	2,4 % comparativement à 1,4 % pour les non-participants
Les expéditions reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.	■	Pourcentage de participants CANPASS (mode aérien)* ayant fait l'objet d'un contrôle par rapport au pourcentage global de contrôles de personnes.	4,6 % comparativement à 7 % pour les non-participants	0,2 % comparativement à 1,4 % pour les non-participants
Les expéditions reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.	■	Pourcentage d'expéditions commerciales douanes ayant fait l'objet d'un contrôle par rapport au pourcentage global de contrôles de marchandises.	0,2 % comparativement à 1,7 % pour les non-participants	0,2 % comparativement à 1,4 % pour les non-participants

* CANPASS (mode aérien) et NEXUS sont des programmes de libre-service conçus pour faciliter et accélérer le traitement des grands voyageurs préautorisés qui présentent un faible risque.

Avantages pour les Canadiens

Le Programme des frontières facilitées comprend plusieurs programmes à l'intention des voyageurs dignes de confiance, dont le plus important est NEXUS[®] qui compte plus de 396 000 participants, soit une augmentation de 39 % par rapport à 2008-2009. Ces programmes simplifient les formalités douanières pour les voyageurs à faible risque grâce à une évaluation préalable des risques, qui fait partie des exigences préalables pour participer. Divers processus simplifiés de traitement sont offerts, selon le programme et le bureau d'entrée, notamment des postes de déclaration libre-service, des voies désignées et la déclaration par téléphone à un agent des services frontaliers. Ces programmes permettent aux participants de gagner du temps, et aux agents de l'ASFC de se concentrer sur les personnes à risque élevé.

L'ASFC facilite le commerce grâce à ses programmes destinés aux négociants fiables qui comprennent Expéditions rapides et sécuritaires[®] (59 importateurs autorisés, 648 transporteurs autorisés et plus de 76 000 chauffeurs autorisés), Partenaires en protection[®] (1 043 participants) et le Programme d'autocotisation des douanes[®] (80 importateurs autorisés et 799 transporteurs autorisés). Ces programmes nécessitent une chaîne d'approvisionnement sécuritaire et l'évaluation préalable des risques que présentent les importateurs, les transporteurs et les chauffeurs. Les participants à ces programmes ont accès à des processus rationalisés de passage à la frontière, y

Résultat stratégique : Les gens et les biens franchissent les frontières librement et légalement.
Description : En offrant des services frontaliers intégrés, l'ASFC facilite la circulation des personnes et des marchandises légitimes conformément à la législation et à la réglementation frontalières.

Activités de programmes à l'appui :			
Programme des frontières facilitées			
Programme des frontières conventionnelles			
Programme commercial			
Programme des recours			
Information sur le rendement			
Rendement pour 2009-2010			
Rendement pour 2008-2009			
Variation en pourcentage*			
Nombre total de personnes traitées			
Mode aérien	85 890 895	91 018 820	-5,6 %
Mode routier	22 629 552	23 429 399	-3,4 %
Mode maritime	60 078 754	64 381 388	-6,7 %
Mode ferroviaire	2 930 290	2 952 421	-0,8 %
Nombre total d'expéditions ayant fait l'objet d'une mainlevée			
Mode aérien	11 859 347	12 570 794	-5,7 %
Mode routier	2 812 311	3 015 197	-6,7 %
Mode maritime	8 294 431	8 728 789	-5,0 %
Mode ferroviaire	428 124	463 242	-7,6 %
	324 481	363 566	-10,8 %

* Les diminutions sont largement attribuables à la récession économique mondiale.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME DES FRONTIÈRES FACILITÉES

Le Programme des frontières facilitées comprend l'application et le contrôle des exigences de programme, des politiques, des règlements et des normes nécessaires pour accélérer le transit à la frontière des personnes et des marchandises à faible risque autorisées au préalable. Le fait d'offrir une solution de rechange pour les formalités douanières réduit la congestion et les temps d'attente à la frontière et permet de gérer les risques. Cela favorise une économie canadienne forte soutenue par les entreprises et le tourisme.

fixé à 500. Au 31 mars 2010, l'ASFC a armé et déployé 1 213 agents à l'échelle du Canada : 871 dans les postes frontaliers terrestres, 258 dans les bureaux intérieurs et 84 dans les gares maritimes.

- **Suivi des frais de renvoi :** Dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*, l'Agence s'est engagée à lancer un projet pilote pour assurer le suivi des coûts des renvois. Bien qu'une ébauche de proposition ait été établie en 2009-2010, la mise en œuvre a dû être retardée en raison de priorités conflictuelles. Le projet pilote devrait débuter en 2010-2011.

renvoyant les personnes qui enfreignent la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et en faisant enquête sur elles.

Analyse du rendement

L'ASFC a accompli les progrès suivants par rapport aux engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*.

Réorientation des activités de détention et de renvoi de l'ASFC

Parmi ses responsabilités clés, l'ASFC a le mandat de détenu et de renvoyer les personnes qui sont interdites de territoire au Canada en vertu de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*. Dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada de mai 2008*, chapitre 7, « Les détentions et les renvois¹⁰ », il a été recommandé à l'Agence d'élaborer des politiques et des procédures adaptées pour les détentions et les renvois afin de s'assurer que les risques, les situations et les personnes sont traités de façon uniforme. On a recommandé d'améliorer les données et le niveau d'analyse, ce qui permettra en retour à l'Agence de mieux gérer les détentions et les renvois. En réponse, l'ASFC a pris des mesures clés en 2009-2010, notamment :

- mettre à niveau les bases de données sur les détentions et les renvois de l'Agence;
- renforcer les capacités de transmission des données dans le Système national de gestion des cas (bases de données sur les renvois);
- effectuer des contrôles d'assurance de la qualité des quatre centres de détention de l'immigration de l'ASFC;
- négocier des ententes bilatérales en matière procédurale avec les provinces du Québec et de l'Ontario concernant les installations utilisées par l'Agence pour détenu les personnes devant faire l'objet d'une enquête d'admissibilité.

L'Agence adoptera officiellement des ententes avec les provinces de la région de l'Atlantique, ainsi qu'avec la Saskatchewan et le Manitoba, au moyen de lettres de coopération plutôt que d'accords bilatéraux officiels en raison du faible nombre de détenus dans ces installations de détention provinciales.

Parmi les autres initiatives entreprises en 2009-2010 pour améliorer les activités d'exécution de la loi de l'Agence figurent les activités suivantes :

- **Initiative de jumelage** : Cette initiative vise à s'assurer que les agents de l'ASFC de l'ensemble du Canada ne travaillent pas seuls, même dans les régions éloignées. En 2009-2010, l'ASFC a engagé 105 agents, soit plus que l'objectif de départ qui consistait à en embaucher 100.

- **Initiative d'armement** : Cette initiative vise à former 4 800 agents et à les équiper d'armes à feu de service sur une période de 10 ans. En 2009-2010, 477 agents de l'ASFC ont suivi le cours sur le maniement des armes à feu de service, soit un peu moins que l'objectif de départ

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME D'EXÉCUTION DE LA LOI

Le Programme d'exécution de la loi contribue à la sécurité de la population du Canada en permettant de prendre les mesures d'exécution appropriées contre les personnes et les marchandises qui ne respectent pas la législation et la réglementation frontalières. En outre, l'ASFC fait enquête sur les infractions criminelles en vertu de la législation frontalière du Canada.

Activité de programme : Programme d'exécution de la loi				
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de \$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues
328 998	398 664	215 108	2 018	1 882
				136
				Ecart
				Ressources humaines 2009-2010 (équivalents temps plein)

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Rendement pour 2009-2010	Rendement pour 2008-2009
Les personnes et les marchandises qui ne respectent pas la législation ne sont pas autorisées à entrer ou à demeurer au Canada.	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de criminels expulsés du Canada versus la totalité des expulsions. 	12,6 %	13,8 %
	<ul style="list-style-type: none"> Personnes interdites de territoire expulsées du Canada Saisies de drogues Valeur des devises saisies (en milliers de dollars) Armes à feu saisies Armes prohibées saisies Saisies de produits du tabac Interceptions de terre, de végétaux et de produits connexes Interceptions de viande, d'animaux et de produits connexes 	14 775 11 580 45 100 460 8 791 3 343 10 712 17 671	13 200 11 571 40 700 509 3 708 2 932 19 971 31 059

Avantages pour les Canadiens

Le Programme d'exécution de la loi assure la sécurité nationale et la sécurité publique de la population canadienne en contrôlant l'importation des marchandises, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, en améliorant la réputation du Canada en tant que nation commerçante sécuritaire au moyen du renforcement de la sécurité des exportations et en contrôlant l'entrée des personnes, surtout celles impliquées dans le terrorisme, le crime organisé, les crimes de guerre et les crimes contre l'humanité. Cela est possible grâce à l'interception des produits de contrebande, des personnes et des marchandises qui pourraient présenter une menace sur le plan de la criminalité ou de la sécurité. Le Programme d'exécution de la loi protège aussi l'intégrité du programme d'immigration du Canada en contrôlant, en surveillant, en arrêtant, en détenant et en

devrait être conclu à l'automne 2010. On poursuit les travaux de rédaction des accords avec la Russie et le Chili.

- **Capacités douanières en Afghanistan** : L'Agence aide à renforcer les capacités douanières de l'Afghanistan. L'Académie nationale afghane des services douaniers a ouvert en janvier 2010, l'ASFC ayant mis en œuvre le programme de formation sur les douanes, y compris le programme de études élaboré par l'Agence. Quarante-huit agents des douanes ayant suivi le programme de formation de l'Académie ont obtenu leur diplôme; un deuxième groupe d'agents devraient achever leur formation à la fin de mai 2010. L'ASFC est sur la bonne voie pour former de 150 à 200 représentants des douanes afghans et de 3 à 4 formateurs des douanes afghans d'ici 2011.

- **Initiative relative à la sécurité des conteneurs** : Cette initiative est axée sur le ciblage et la vérification du contenu des expéditions conteneurisées à haut risque, tout en permettant aux conteneurs de fret à faible risque d'avancer plus rapidement et plus efficacement dans la chaîne d'approvisionnement dans les ports à l'échelle mondiale. Les agents de l'ASFC posés à l'étranger collaboreront avec les autorités locales pour effectuer l'évaluation des risques posés par les navires en partance pour le Canada. Bien que l'ASFC se soit engagée à signer deux autres ententes de partenariat internationales afin d'accroître le déploiement d'agents de l'ASFC à l'étranger, cette initiative sera interrompue en 2011-2012 et les ressources actuellement à l'étranger seront réaffectées, tel que recommandé dans l'examen stratégique de l'Agence. Cependant, l'Agence complètera sur les importants partenariats internationaux établis en vertu de l'Initiative relative à la sécurité des conteneurs pour demander l'examen du fret à risque élevé avant le départ des navires.

- **Accords d'assistance mutuelle en matière douanière** : L'Agence a réalisé des progrès dans la mise en œuvre des accords d'assistance mutuelle avec Israël, la Russie et le Chili. Ces accords soulignent l'importance de collaborer avec les partenaires étrangers pour échanger certaines données douanières et informations intéressant le renseignement afin de réprimer les infractions douanières, d'enquêter sur ces dernières et de permettre la collaboration sur les questions mondiales fondamentales, telles que la sécurité. L'accord définitif avec Israël est en cours.
 - **Manifester électronique** : Troisième phase de l'initiative relative à l'information préalable sur les expéditions commerciales, le Manifeste électronique modernisera les méthodes de traitement et de contrôle des marchandises importées au Canada, en permettant à l'Agence de procéder à l'évaluation des risques posés par les marchandises commerciales avant leur arrivée, en s'assurant que les expéditions à risque élevé sont examinées et en facilitant l'entrée des expéditions à faible risque. Les phases un et deux exigent que les transporteurs dans les modes aérien et maritime transmettent par voie électronique à l'ASFC les données sur le fret et les moyens de transport avant l'arrivée à la frontière, et ce, dans les délais prescrits. Le Manifeste électronique permettra l'application de ces exigences dans les modes routier et ferroviaire. En 2009-2010, l'Agence a procédé avec succès aux essais des mises à niveau des systèmes, qui permettront de relier les systèmes commerciaux existants de l'Agence et du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis. En outre, l'Agence a mis en œuvre des activités importantes de sensibilisation auprès des transporteurs commerciaux en vue du lancement de la déclaration électronique dans le mode routier à l'automne 2010.
 - **Projet de communication des données du dossier passager** : Cette initiative permettra de renforcer les capacités de l'Agence en matière d'évaluation des risques posés par les voyageurs avant leur arrivée au Canada, et de faciliter l'accès aux données sur les passagers aériens des transporteurs commerciaux. Dans le cadre d'une entente avec l'Union européenne, cette initiative améliorera le système d'acquisition des données, en plus de permettre aux transporteurs commerciaux européens de communiquer les données à l'ASFC au lieu que ce soit l'Agence qui récupère ces données en accédant aux systèmes de réservation des transporteurs. En 2009-2010, l'Agence a amorcé la transition à la méthode de transmission qu'est la solution de communication des données du dossier passager, par l'élaboration d'une structure des données permettant de recevoir l'information transmise. Dans la phase suivante, l'ASFC reliera la structure des données aux outils en place et y apportera des modifications afin d'améliorer le processus d'évaluation des risques posés par les voyageurs.
 - **Manifester électronique** : Troisième phase de l'initiative relative à l'information préalable sur les expéditions commerciales, le Manifeste électronique modernisera les méthodes de traitement et de contrôle des marchandises importées au Canada, en permettant à l'Agence de procéder à l'évaluation des risques posés par les marchandises commerciales avant leur arrivée, en s'assurant que les expéditions à risque élevé sont examinées et en facilitant l'entrée des expéditions à faible risque. Les phases un et deux exigent que les transporteurs dans les modes aérien et maritime transmettent par voie électronique à l'ASFC les données sur le fret et les moyens de transport avant l'arrivée à la frontière, et ce, dans les délais prescrits. Le Manifeste électronique permettra l'application de ces exigences dans les modes routier et ferroviaire. En 2009-2010, l'Agence a procédé avec succès aux essais des mises à niveau des systèmes, qui permettront de relier les systèmes commerciaux existants de l'Agence et du Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis. En outre, l'Agence a mis en œuvre des activités importantes de sensibilisation auprès des transporteurs commerciaux en vue du lancement de la déclaration électronique dans le mode routier à l'automne 2010.
 - **Accords d'assistance mutuelle en matière douanière** : L'Agence a réalisé des progrès dans la mise en œuvre des accords d'assistance mutuelle avec Israël, la Russie et le Chili. Ces accords soulignent l'importance de collaborer avec les partenaires étrangers pour échanger certaines données douanières et informations intéressant le renseignement afin de réprimer les infractions douanières, d'enquêter sur ces dernières et de permettre la collaboration sur les questions mondiales fondamentales, telles que la sécurité. L'accord définitif avec Israël est en cours.
- et à l'Administration centrale, en veillant à leur application uniforme, à l'échelle nationale et internationale, afin de renforcer l'efficacité de ces programmes.
- Les autres initiatives entreprises par l'Agence en 2009-2010 en vue de renforcer ses capacités de détection des personnes et des marchandises à risque élevé avant leur arrivée à la frontière canadienne sont les suivantes :

L'ASFC a par ailleurs lancé le projet du Plan des baies, qui renforcera la capacité de l'Agence à détecter les risques dans la chaîne d'approvisionnement commercial du secteur maritime. En vertu de cette initiative, les transporteurs maritimes enverront un message électronique à l'ASFC, avant l'arrivée d'un navire, pour indiquer la position et les caractéristiques de tous les conteneurs se trouvant à bord du navire. Grâce aux données prélabes, les agents de l'ASFC peuvent cibler les expéditions et analyser les anomalies afin de déterminer avec plus d'exactitude le risque posé par chaque conteneur. En 2009-2010, l'Agence s'est dotée d'un système lui permettant de recevoir des messages électroniques concernant le Plan des baies de la part de transporteurs maritimes. La transmission volontaire de l'information par les transporteurs maritimes débutera à l'automne 2010. Les déclarations électroniques prélabes deviendront obligatoires après l'adoption de la nouvelle réglementation.

Amélioration de l'échange d'information avec les partenaires

L'ASFC s'efforce en permanence d'améliorer ses capacités pour échanger des renseignements avec ses principaux partenaires intérieurs et étrangers, ce qui permet d'évaluer plus efficacement les risques et d'empêcher les personnes et les marchandises à risque élevé d'entrer au Canada. En 2009-2010, les progrès suivants ont été réalisés :

- Conformément au protocole d'entente signé en 2009-2010 avec le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie, l'ASFC communique maintenant de façon régulière les renseignements sur les personnes soupçonnées de crimes de guerre. Le protocole d'entente a également été élargi afin d'inclure la Nouvelle-Zélande.

- Le Protocole sur l'échange de données de grande valeur de la Conférence des cinq nations a été signé en juin 2009 afin de permettre l'échange de données aux fins de l'immigration. Le Canada a commencé à échanger des données avec le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis. La Nouvelle-Zélande devrait prendre part à l'échange de données en 2010.

- Afin de renforcer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement commerciale internationale, l'ASFC a concrétisé la signature de plusieurs arrangements de reconnaissance mutuelle en matière douanière. Les arrangements avec le Japon, Singapour et la Corée du Sud ont été signés en juin 2010 afin d'appuyer le programme Partenaires en protection de l'ASFC. Cette collaboration internationale, qui permettra aux agents des services frontaliers de se concentrer sur les secteurs à risque élevé ou inconnu, démontre comment le Canada renforce la sûreté du fret à l'échelle internationale, tout en continuant à soutenir la prospérité économique.

Amélioration de l'exécution des programmes de l'ASFC (programmes d'évaluation des risques)

Les programmes complets du renseignement et de ciblage de l'Agence sont exécutés à l'échelle nationale et internationale, ce qui pose des défis sur le plan de la gestion administrative. En 2009-2010, l'ASFC a réalisé un examen de ces programmes fondamentaux et a établi des normes de rendement. Elle a mis en œuvre des rapports mensuels sur le rendement dans toutes les régions

marchandises commerciales à faible risque et en règle d'entrer au Canada sans retard et intervention majeurs.

Analyse du rendement

L'ASFC a accompli les progrès suivants par rapport aux engagements pris dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010*⁹.

Optimisation de la fonction du renseignement de l'ASFC

La fonction du renseignement de l'ASFC consiste à recueillir, à analyser, à distribuer et à mettre en commun les données sur les menaces à la sécurité nationale, notamment les renseignements sur le terrorisme, la prolifération des armes, les crimes de guerre, le crime organisé, le passage de clandestins, la fraude et la migration irrégulière. En 2009-2010, l'Agence a entrepris plusieurs initiatives pour améliorer la qualité et l'utilisation des produits du renseignement. Elle a commencé à établir des protocoles normalisés de déclaration afin d'améliorer les analyses du renseignement, et elle a examiné les solutions possibles pour améliorer les capacités des analystes du renseignement de l'ASFC. En outre, l'Agence s'est associée au ministère de la Défense nationale pour élaborer conjointement des cours de formation sur mesure en matière de renseignement, ce qui a permis de réaliser des économies considérables de coûts et de temps. Bien que l'ASFC ait pris l'engagement en 2009-2010 d'établir un système centralisé de diffusion pour échanger les produits du renseignement avec les partenaires internes et externes de la gestion frontalière, l'Agence n'a pas été en mesure de respecter cet engagement en raison des priorités conflictuelles.

Renforcement du ciblage

L'ASFC se sert du ciblage pour détecter les personnes, les importateurs, les exportateurs, les transporteurs et les moyens de transport à risque élevé, et pour axer ses activités d'inspection en conséquence. En 2009-2010, les efforts déployés par l'ASFC pour renforcer le ciblage ont été centrés sur l'amélioration des pratiques de gestion et sur le lancement d'un projet de ciblage des expéditions conteneurisées.

Tel qu'il a été recommandé dans l'Étude sur l'évaluation du ciblage avant l'arrivée de l'Agence¹⁰, l'ASFC a amélioré la gestion du ciblage en regroupant et en centralisant les activités de ciblage de toutes les personnes et de toutes les marchandises entrant au Canada. Cette mesure permettra d'assurer la cohésion nationale et d'améliorer l'efficacité, ainsi que de faciliter les améliorations sur le plan des mesures du rendement et de la formation des analystes du renseignement. En réponse à une recommandation formulée dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada d'octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières¹¹ », l'Agence a également lancé, en novembre 2009, un programme complet de formation sur le ciblage.

Activité de programme : Programme d'évaluation du risque

Le Programme d'évaluation du risque permet de « repousser la frontière » en décelant le plus tôt possible les personnes et les marchandises à risque élevé avant leur arrivée à la frontière canadienne. Cette activité de programme consiste à évaluer les données provenant d'un large éventail de sources afin d'appuyer les décisions prises dans les missions à l'étranger concernant les demandeurs de visa, et de contrôler les migrants et le fret irréguliers aux points d'embarquement et, dans la mesure du possible, d'empêcher leur départ. L'ASFC utilise aussi l'information préalable sur les voyageurs et le fret transmise par les transporteurs, les importateurs, les exportateurs et d'autres partenaires afin de détecter les personnes et les marchandises à risque élevé avant leur arrivée.

Activité de programme : Programme d'évaluation du risque			
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)	
Dépenses	Autorisations	Prévues	Réelles
163 916	245 828	1 332	1 234
Dépenses réelles		Ecart	
131 930		98	

Résultat prévu		Indicateurs de rendement		Rendement pour 2009-2010		Rendement pour 2008-2009	
Les personnes et les expéditions à risque élevé ne sont pas autorisées à entrer au Canada.		■ Pourcentage des examens visant des personnes susceptibles de poser une menace qui sont interceptées avant leur arrivée au Canada.		75 % ¹		66 %	
				■ Pourcentage de saisies fondées sur les renseignements ² .		6,5 %	

¹ L'augmentation du pourcentage est principalement due aux modifications apportées aux exigences en matière de visa en 2009.

² Les saisies peuvent être effectuées suite à un indicateur de renseignements ou un avis de surveillance, ou en raison d'une inspection au hasard ou d'examen sélectifs.

Avantages pour les Canadiens

Le Programme d'évaluation du risque a pour but d'empêcher les personnes et les marchandises à risque élevé d'entrer au Canada. Tout au long du continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement, l'ASFC a recours à des systèmes automatisés d'analyse des risques, ainsi qu'à des agents postés à l'étranger, pour évaluer les risques que constituent les personnes et les marchandises à destination du Canada. Afin de tirer pleinement parti de ses ressources limitées, l'ASFC évalue le risque potentiel présenté par les voyageurs et les marchandises avant leur arrivée au Canada dans toute la mesure du possible. Cette détection avant l'arrivée des personnes et des marchandises à risque élevé profite au public voyageur et aux secteurs du commerce et des voyages internationaux dans la mesure où elle permet à l'Agence de concentrer ses activités d'examen et d'interception sur les sujets à risque élevé, tout en permettant aux voyageurs et aux

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES EN FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Dans son architecture des activités de programmes de 2009-2010, l'ASFC a deux résultats stratégiques. Le premier résultat stratégique et les deux activités de programmes à l'appui sont axés sur le mandat de l'Agence et sur la responsabilité d'appuyer les priorités du Canada en matière de sécurité nationale. Le second résultat stratégique et les quatre activités de programmes à l'appui sont axés sur le mandat de l'Agence et sur la responsabilité de faciliter la circulation des personnes et des marchandises légitimes, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière.

En 2009-2010, l'ASFC a élaboré une nouvelle architecture des activités de programmes et un nouveau cadre de mesure du rendement plus solides pour 2011-2012, qui fournissent un inventaire exact et complet des programmes de l'Agence, ainsi qu'un cadre complet de mesure du rendement avec de nouveaux indicateurs et des objectifs de rendement. Lors de l'élaboration de l'architecture des activités de programmes et du cadre de mesure du rendement pour 2011-2012, l'Agence a obtenu l'autorisation du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada de reporter les principales modifications et améliorations de son architecture des activités de programmes et de son cadre de mesure du rendement de 2009-2010; pour cette raison, les objectifs de rendement pour 2009-2010 ne sont pas disponibles. En l'absence de cette information, l'Agence rend compte des indicateurs de rendement disponibles.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 ET ACTIVITÉS DE PROGRAMMES À L'APPUI

Résultat stratégique : Les Canadiens jouissent de la sécurité contre les risques liés aux frontières			
Description : En offrant des services frontaliers intégrés, l'ASFC empêche le passage à la frontière des marchandises illicites et des personnes qui contraignent la loi.			
Activités de programmes à l'appui : Programme d'évaluation du risque Programme d'exécution de la loi			
Indicateurs de rendement			
Rendement pour 2009-2010	Rendement pour 2008-2009		
■ Pourcentage des examens visant des personnes ayant donné lieu à une mesure d'exécution*, 1,9 %	2,2 %		
■ Pourcentage des examens visant des expéditions ayant donné lieu à une mesure d'exécution, 11,8 %	12,2 %		
* Une mesure d'exécution est l'acte d'obliger l'observation de la loi en imposant des sanctions (pénales et administratives), la saisie de biens et la détention des personnes coupables.			

POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

(en milliers de \$)

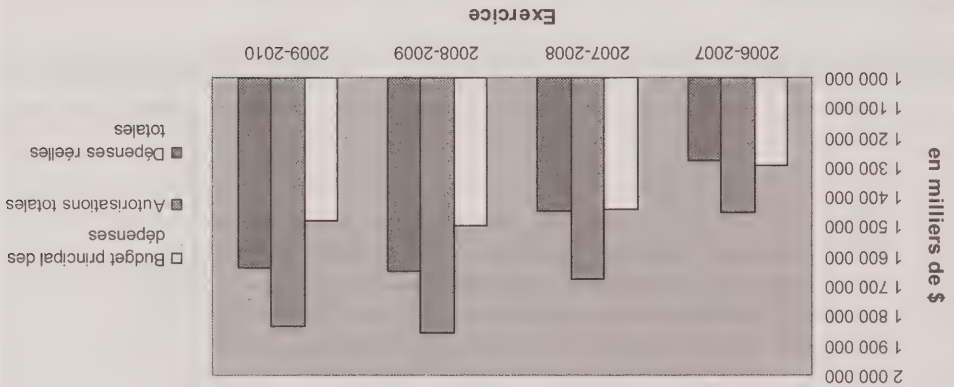
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget dépenses principal des 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
10	Dépenses de fonctionnement	1 263 345	1 433 100	1 279 813	1 426 054
15	Dépenses en capital	34 903	53 000	56 202	32 657
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	149 791	161 233	147 014	182 102
(L)	Dépenses des produits de l'aliénation des biens excédentaires de l'Etat	141	246	-	172
(L)	Remboursements de montants crédités sur les revenus des exercices précédents	519	42	-	59
(L)	Frais de services d'agences de recouvrement	8	4	-	-
(L)	Montants adjugés par la Cour	-	11	-	-
Total		1 448 707	1 647 636	1 483 029	1 641 044

La baisse des dépenses en capital enregistrée en 2009-2010 par rapport à l'exercice précédent est attribuable aux calendriers des projets. Les dépenses ont été plus élevées en 2008-2009 lorsque l'ASFC a réalisé un certain nombre de grands projets d'infrastructure (p. ex., installations des bureaux d'entrée de St. Stephen, au Nouveau-Brunswick, et de Douglas, en Colombie-Britannique). Les dépenses en capital ont été inférieures en 2009-2010 étant donné que l'Agence s'est concentrée sur la planification des améliorations des infrastructures à Rigaud (Québec) et de divers bureaux d'entrée, qui font partie du financement des projets d'infrastructure accélérés figurant dans le Plan d'action économique du Canada.

PROFIL DES DÉPENSES

Le graphique ci-dessous montre les tendances en matière de dépenses, d'autorisations totales et de dépenses réelles pour les quatre derniers exercices. Des investissements supplémentaires importants ont été réalisés sur plusieurs années dans des initiatives stratégiques, jusqu'en 2008-2009. Le financement de l'ASFC est demeuré stable en 2009-2010 étant donné que ces initiatives ont été mises en œuvre et intégrées aux opérations régulières.

Tendances au chapitre des dépenses – 2006-2007 à 2009-2010



PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA

Dans le budget de 2009, des fonds ont été accordés à l'ASFC pour les projets d'infrastructure accélérés, notamment pour l'agrandissement et la modernisation de quatre installations frontalières, la construction de logements supplémentaires dans les bureaux d'entrée en régions éloignées de Beaver Creek et de Little Gold (territoire du Yukon) et de Pleasant Camp (Colombie-Britannique), ainsi que des fonds pour le rôle de soutien assumé par l'ASFC dans le Programme de sûreté du fret aérien de Transports Canada. Les fonds reçus pour 2009-2010 se sont élevés à 9,2 millions de dollars et les dépenses réelles à 3,8 millions de dollars.

En outre, l'ASFC a élaboré un cadre de mesure du rendement pour sa nouvelle organisation. À compter de 2010, elle compte également mettre en œuvre une nouvelle méthode d'affectation des ressources en fonction du rendement pour toutes les activités de programmes. Cette méthode intégrera les résultats prévus ainsi que les modèles de mesure du rendement, d'analyse des risques et de gestion des ressources, et appuiera l'optimisation des ressources.

Gestion organisationnelle

Depuis sa création en 2003, l'ASFC a évolué et est devenue un organisme de grande envergure doté d'une gamme complète de programmes et de services destinés à répondre aux besoins de l'environnement frontalier en constante évolution. À la lumière de ses expériences des six dernières années et compte tenu de la complexité croissante de son environnement, l'ASFC a déterminé qu'il était nécessaire de définir plus clairement son orientation et les responsabilités de chacun, et de simplifier la gestion de ses nombreux programmes et services afin d'être en mesure de continuer à remplir son mandat.

En 2009-2010, l'ASFC a lancé un programme de changement sur quatre ans, destiné à renforcer les principales fonctions de gestion et à lui permettre de faire face à la complexité croissante des opérations, aux risques accrus et aux contraintes financières. Feuille de route de l'Agence pour l'avenir, le Programme de changement procure un nouveau mode de gestion organisationnelle destiné à améliorer l'exécution des programmes et la prestation de services sur le terrain, en veillant à ce que les changements soient mis en œuvre de façon rigoureuse et cohérente (dans le respect des délais et du budget). Le Programme permettra également à l'ASFC de réaliser des progrès en ce qui a trait au développement, au soutien, à l'embauche et au maintien en poste de ses employés, et de favoriser l'instauration d'une culture et d'une image de marque améliorées auxquelles tant les employés que les intervenants peuvent s'identifier. Étant donné que le Programme de changement est axé sur les programmes, les personnes et le rendement, sa mise en œuvre se traduira par une organisation plus forte, plus intégrée et plus efficace.

En 2009-2010, l'ASFC a mis en œuvre la première phase du Programme de changement. L'Administration centrale de l'Agence, qui compte environ 4 000 personnes, a été réorganisée afin d'améliorer la reddition de comptes et la gestion des programmes et des services de l'ASFC. Une nouvelle structure de régie a également été mise en œuvre pour simplifier la prise de décisions et la faire concorder pleinement avec les plans, les priorités et les engagements de l'Agence. En outre, des progrès ont été réalisés au chapitre de la culture organisationnelle et de la stratégie de marque, des communications internes et de la mobilisation des employés, ainsi que de la gestion des talents et de l'apprentissage.

Dans le cadre de l'évaluation continue des dépenses du gouvernement du Canada, l'ASFC a fait l'objet d'un examen stratégique en 2009-2010. Comme en fait état le budget de 2010¹, l'Agence a rationalisé ses opérations et ses processus opérationnels par l'automatisation et le regroupement de la prestation de services afin d'optimiser ses ressources. Dans le budget de 2010, 87 millions de dollars destinés à être réinvestis sur deux ans ont été accordés à l'Agence pour lui permettre de faire face aux principales contraintes.

L'Agence a renouvelé son orientation en matière de service avec la mise en œuvre d'une stratégie de service qui vise à renforcer la culture axée sur le service et à simplifier le mode d'interaction de l'ASFC avec ses clients. Des progrès ont été réalisés quant à la validation de normes de service transparentes et raisonnables dans tous les secteurs d'activités de l'ASFC. À long terme, la stratégie de service améliorera la responsabilisation de l'Agence grâce au perfectionnement, à la mesure et à la communication des résultats à la lumière des normes de service, et par l'amélioration continue du service.

L'ASFC est au service de nombreux clients et intervenants et elle s'efforce de conserver leur confiance en respectant son engagement à offrir l'excellence en matière de service, tout en assurant la sécurité et la prospérité du Canada. En 2009-2010, l'ASFC a continué à renforcer ses activités de mobilisation envers les intervenants qui souhaitent adopter une approche plus coopérative, coordonnée et stratégique, ce qui a aidé l'Agence à mieux évaluer et gérer les risques, à partager ses pratiques exemplaires, à prendre des décisions plus éclairées et à projeter une image cohérente de l'Agence et une série commune de messages. Les intervenants externes de l'ASFC sont principalement des associations et des personnes travaillant dans les domaines du commerce, des affaires, de l'immigration, des voyages et du tourisme.

L'Agence a également poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'intégrité et de normes professionnelles, qui permet d'améliorer le service aux premières lignes en encourageant et en soutenant l'application des normes d'intégrité et de professionnalisme les plus rigoureuses dans la conduite et les activités des agents, tant en service qu'en dehors du service.

En outre, l'ASFC a progressé en matière de coordination de l'Initiative du guichet unique¹⁴, une initiative conjointe entre l'Agence et dix autres ministères et organismes gouvernementaux. En 2009-2010, l'Agence a élaboré un système pour transférer par voie électronique les données commerciales existantes de l'ASFC aux ministères et aux organismes participants. Une fois entièrement mise en œuvre, l'Initiative simplifiera la collecte de l'information préalable sur les expéditions commerciales en créant une interface électronique unique permettant aux entreprises de transmettre les données exigées par la réglementation sur les importations et les exportations. Cette initiative sera également bénéfique pour la collecte des négociants en renforçant la compétitivité, en réduisant les retards et en améliorant les délais de dédouanement et de mainlevée des marchandises.

Les partenariats nationaux et internationaux sont un élément clé de la collaboration en matière de sécurité pour appuyer les activités de programmes de l'ASFC. Au Canada, l'ASFC a continué de collaborer avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'organisme chargé des activités d'exécution de la loi liées à la frontière entre les bureaux d'entrée, et avec le Service canadien du renseignement de sécurité. Par exemple, l'ASFC a collaboré avec la GRC pour élaborer un projet pilote¹, annoncé en avril 2010, qui renforcera la sécurité entre les bureaux d'entrée situés à l'est et à l'ouest de Lacolle, au Québec.

À l'échelle internationale, l'ASFC a travaillé en étroite collaboration avec les États-Unis, son partenaire le plus important dans le maintien de l'intégrité de la frontière, en renforçant la coopération stratégique, en établissant les priorités des programmes communs et en améliorant le synchronisme, la qualité et le niveau de l'échange bilatéral de l'information sur les opérations. Par exemple, l'ASFC participe au Groupe de réflexion sur la sécurité de l'exécution de la loi à la frontière du Service d'exécution des douanes et de l'immigration des États-Unis le long de la frontière séparant la Colombie-Britannique et l'État de Washington (Blaine), l'Ontario et l'État du Michigan (Detroit) et l'Ontario et l'État de New York (Buffalo). Ce groupe de réflexion inter-organisationnel adopte une approche complète pour déceler, intercepter et démanteler les organisations criminelles qui posent des menaces importantes à la sécurité frontalière. En outre, l'ASFC a étudié les possibilités de collaborer avec d'autres partenaires étrangers. Par exemple, elle a signé plusieurs arrangements de reconnaissance mutuelle avec les autorités douanières du Japon, de Singapour et de la Corée du Sud en juin 2010, aux réunions de l'Organisation mondiale des douanes en Belgique. Ces arrangements renforcent la sécurité transfrontalière puisque chaque pays applique des critères semblables et effectue des validations de site semblables lors de l'approbation d'une adhésion au sein de ses programmes en matière de sécurité du fret. Cela signifie également une plus grande facilitation du commerce pour les membres, puisque les programmes permettent de reconnaître les membres respectifs qui présentent un risque faible.

Gestion de la frontière

Compte tenu de l'envergure des activités frontalières de l'Agence, l'ASFC a mis en œuvre en 2009-2010 le Plan d'action pour la gestion de la frontière dans le but de faciliter la planification des activités et d'appuyer l'ordre de priorité des programmes et des politiques de l'ASFC. Le Plan cadre avec la décision de l'Agence d'abandonner la méthode de gestion des transactions centrée sur la frontière physique pour se concentrer sur les activités de contrôle préliminaire et d'approbation préalable réalisées avant l'arrivée des personnes et des marchandises à la frontière et les activités de vérification réalisées après leur entrée au Canada.

Dans ce contexte, et en gérant prudemment ses ressources et en cherchant les possibilités d'améliorer la rentabilité des opérations et de réaliser des économies, l'ASFC a continué de gérer efficacement la frontière sans incidents importants, dépassant les attentes de l'Agence et celles de ses clients et intervenants.

Gestion des risques

L'ASFC gère de nombreux risques opérationnels, notamment l'entrée possible au Canada de drogues illicites; de terroristes; de marchandises susceptibles de causer des incidents incluant des agents chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou explosifs; de migrants irréguliers; de marchandises de contrefaçon; d'armes à feu et d'aliments, de végétaux ou d'animaux contaminés. Les agents de l'ASFC examinent également les exportations du Canada afin de contrôler efficacement l'accès à la technologie stratégique de pointe qui pourrait être utilisée pour fabriquer des armes.

Compte tenu du volume, de la diversité et de la dispersion géographique des activités frontalières de l'Agence et de l'étendue des risques qui nécessitent son intervention, l'ASFC a commencé à élaborer un plan de gestion du risque à la frontière qui vise à optimiser la capacité de l'Agence à détecter, intercepter et atténuer les menaces à la sécurité frontalière. Le plan traduit les menaces en priorités d'exécution des programmes et en plans opérationnels et définit les lacunes des programmes et des opérations dans les secteurs à risque élevé. Le plan soutient également l'affectation avisée des ressources basée sur les risques et détermine les mécanismes de rapports sur le rendement afin de s'assurer que les résultats seront intégrés aux évaluations futures des menaces et des risques. Le plan, qui doit être mis en œuvre en 2010-2011, fait suite aux recommandations formulées dans le *Rapport de la vérificatrice générale d'octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières »¹⁰.

L'adoption en 2009-2010 des modifications à la *Loi sur les douanes* renforce les capacités de l'ASFC à intercepter les marchandises de contrebande et les autres marchandises illégales dans les zones vulnérables, telles que les tarmacs d'aéroport et les quais des ports. Elle permet également la mise en œuvre du Manifeste électronique¹¹, un grand projet de l'État et le système central de l'Agence visant à regrouper les objectifs de facilitation et de sécurité pour le traitement des expéditions commerciales. L'ASFC pourra ainsi détecter et évaluer plus efficacement les risques et affecter les ressources nécessaires pour écarter et atténuer ces risques.

L'Agence a examiné d'autres possibilités de repousser le périmètre en améliorant l'accès aux données préalables et en recherchant les possibilités supplémentaires d'effectuer des contrôles initiaux avant l'arrivée des personnes et des marchandises à la frontière. En 2009-2010, l'Agence a continué d'améliorer ses programmes à l'intention des voyageurs dignes de confiance en mettant sur pied une stratégie pour les voyageurs fiables et en simplifiant le traitement des voyageurs à faible risque qui se présentent à un bureau d'entrée au Canada.

Figurant parmi les organismes offrant les services frontaliers les plus intégrés au monde, l'ASFC exécute un vaste éventail de programmes fondamentaux pour la sécurité et la prospérité du Canada. Il s'agit des douanes, de la sécurité nationale, de l'application de la politique et de la loi en matière d'immigration et de protection des réfugiés, de l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux à la frontière, ainsi que de la perception des droits et taxes à l'importation et des autres prélèvements frontaliers.

Tout au long de 2009-2010, l'Agence a mené à bien ses activités habituelles dans un environnement difficile de risques accrus à la frontière et dans une période d'amorce de reprise économique qui repose sur les voyages et le commerce transfrontaliers effectués en temps opportun. Au cours du dernier exercice, l'ASFC a traité 85,9 millions de personnes et effectué 11,9 millions de mainlevées d'expéditions.

À titre d'organisme fédéral clé qui joue un rôle important dans la réalisation de la priorité du gouvernement du Canada de favoriser la prospérité économique du pays, l'ASFC procure une part importante des recettes du gouvernement. En 2009-2010, l'Agence a ainsi perçu plus de 21 milliards de dollars en taxes et droits, soit légèrement moins que les 22,6 milliards de dollars perçus en 2008-2009.

L'Agence a contribué au succès de plusieurs initiatives exceptionnelles, notamment les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. L'ASFC a facilité l'entrée de plus de 30 000 athlètes et représentants accrédités et de quelque 200 000 visiteurs étrangers, et de leurs effets personnels et de leur équipement, tout en soutenant les objectifs du Canada en matière de sécurité nationale et de sécurité publique. Subséquemment, l'Agence a reçu des commentaires positifs tant des visiteurs que de ses partenaires concernant l'organisation impeccable des opérations frontalières.

L'Agence a également mis en œuvre des solutions stratégiques et opérationnelles efficaces pour faire face aux situations complexes et imprévues, notamment l'ouverture d'un bureau d'entrée temporaire à Cornwall (Ontario) et l'arrivée de migrants irréguliers sri-lankais au large de la Colombie-Britannique. En outre, l'ASFC a participé aux mesures d'assistance à la suite du tremblement de terre en Haïti, tant sur place que dans les aéroports canadiens, afin d'accélérer le traitement des personnes évacuées et des enfants adoptés. En outre, l'ASFC a su bien préparer le gouvernement du Canada pour la mise en œuvre de l'Initiative aux voyages dans l'hémisphère occidental des États-Unis, le 1^{er} juin 2009. La mise en œuvre pratique et flexible de l'Initiative a été assurée grâce au bon leadership de l'ASFC et à son engagement avec les États-Unis et d'autres intervenants. Elle a également permis d'éviter des retards anticipés à la frontière et de mauvaises répercussions pour l'industrie du voyage et du commerce dans les deux pays.

CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Priorités opérationnelles		Type	Etat	Lien avec le résultat stratégique	
Renforcer la capacité de détecter, d'évaluer et d'atténuer les risques que présentent les personnes et les marchandises.	Importance de cette priorité : S'assurer que la population canadienne est en sécurité et protégée contre les risques liés à la frontière en empêchant la circulation des personnes et des marchandises illégitimes à la frontière du Canada.	Déjà établi	Presque toutes atteintes	Les principales réalisations comprennent le renforcement du ciblage, les bases de données sur les détentions et expulsions, la collecte de renseignements et l'échange d'information avec les partenaires nationaux et étrangers de l'ASFC.	Résultat stratégique 1
		Déjà établi	Presque toutes atteintes	Les principales réalisations comprennent l'élaboration d'un plan d'action pour la gestion de la frontière, d'une stratégie pour les voyageurs fiables (inscrits), la progression de l'initiative du guichet unique ainsi que l'élargissement de la sensibilisation sur l'intégrité et la sécurité.	Résultat stratégique 2
Priorités de gestion		Type	Etat	Lien avec le résultat stratégique	
Améliorer les outils de gestion, les procédures et l'organisation afin de faire progresser le mandat de la gestion frontalière.	Importance de cette priorité : Soutenir la croissance économique du Canada en facilitant la circulation des personnes et des marchandises qui respectent la législation et la réglementation frontalières.	En cours	Toutes atteintes	Parmi les réalisations clés figure la réussite de la mise en œuvre de la première phase du Programme de changement de l'Agence, y compris une nouvelle image de marque et une restructuration à l'Administration centrale de l'ASFC, ce qui va au-delà des objectifs définis au début de l'exercice.	Résultats stratégiques 1 et 2
				L'ASFC continue d'améliorer la façon dont elle affecte les ressources et renforce ses fonctions des ressources humaines et de mesure du rendement, ce qui contribue à une organisation plus intégrée et efficacement gérée. Ce point demeurera une priorité en 2010-2011.	

Les Services internes englobent diverses activités qui appuient d'autres activités de programmes de l'ASFC. Bon nombre de ces activités représentent les dépenses engagées pour la gestion des services liés à la technologie de l'information. La plupart de ces services informatiques sont couverts par le protocole d'entente avec l'Agence du revenu du Canada concernant la prestation de services liés à la technologie de l'information. Un nombre important de ressources a été déployé pour les activités qui appuient directement les opérations régionales menées à l'extérieur de la région de la capitale nationale (p. ex., surveillance de la gestion). Les ressources des Services internes ont également servi à entamer des projets d'immobilisation (p. ex., rénovations et agrandissement des installations) et ont appuyé l'ASFC dans les secteurs des communications et des services juridiques, ainsi que dans la gestion des finances, des ressources humaines et des biens. Une partie des dépenses prévues associées aux Services internes a été incluse dans les dépenses prévues des activités de programmes de l'ASFC.

* Les dépenses réelles de 2008-2009 sont fondées sur les dépenses réelles de 2009-2010 en raison des modifications apportées à l'architecture des activités de programmes de l'ASFC.

Services internes				
Dépenses réelles 2008-2009*	Budget principal des dépenses ⁽¹⁾	Dépenses prévues 2009-2010	Autorisations totales 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
(en milliers de \$)				
Services internes	637 123	365 367	373 656	485 267
Total – Services internes	637 123	365 367	373 656	485 267
				634 574

Résultat stratégique 2 : Les gens et les biens franchissent les frontières librement et légalement.

Informations sur le rendement	Rendement pour 2009-2010	Rendement pour 2008-2009
Nombre total de personnes traitées	85 890 895	91 018 820
Mode aérien	22 629 552	23 429 399
Mode routier	60 078 754	64 381 388
Mode maritime	2 930 290	2 982 421
Mode ferroviaire	11 819 347	12 670 794
Nombre total d'expériences ayant fait l'objet d'un suivi	8 012 511	8 016 197
Mode routier	8 294 431	8 728 789
Mode maritime	428 124	463 242
Mode ferroviaire	134 141	161 205

Rendement pour 2009-2010 : L'ASFC continue d'assurer le bon fonctionnement à la frontière pour les personnes et les expéditions qui souhaitent entrer au Canada. Si l'on compare à 2008-2009, le nombre total de personnes traitées et d'expéditions qui se sont vu accorder la mainlevée a quelque peu diminué : une diminution de 5,6 % pour les personnes traitées et de 5,7 % pour les expéditions qui se sont vu accorder la mainlevée. Cette diminution est attribuable en grande partie à la récession économique mondiale.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009*	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2009-2010	Autorisations totales 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Programme des frontières facilitées	33 674	36 935	41 053	44 333	33 539	Une croissance économique forte
Programme des frontières conventionnelles	549 739	534 217	538 674	601 949	547 540	Une croissance économique forte
Programme commercial	70 535	44 507	44 507	51 642	70 253	Un marché équilibrable et sécuritaire
Programme des recours	8 133	9 356	9 356	10 022	8 100	Un marché équilibrable et sécuritaire
Total – Résultat 2	662 081	625 015	633 590	707 946	659 432	

* Les dépenses réelles de 2008-2009 sont fondées sur les dépenses réelles de 2009-2010 en raison des modifications apportées à l'architecture des activités de programmes de l'ASFC.

À partir du cycle de préparation du Budget principal des dépenses pour 2009-2010, les ressources destinées à l'activité de programme Services internes sont présentées séparément (voir le tableau ci-dessous). Ces ressources ne sont plus ventilées par activité de programme rattachée aux autres programmes de l'ASFC, comme c'était le cas dans le précédent Budget principal des dépenses. Ce changement a une incidence sur la comparabilité des dépenses et des données portant sur les équivalents temps plein par activité de programme entre exercices.

<p>Résultat stratégique 1 : Les Canadiens jouissent de la sécurité contre les risques liés aux frontières.</p>											
<p>Indicateurs de rendement</p>											
<p> • Pourcentage des examens visant des personnes ayant donné lieu à une mesure d'exécution • Taux de non mesure d'exécution • Taux de non mesure d'exécution des personnes ayant donné lieu à une mesure d'exécution </p>											
<p> Rendement pour 2009-2010 : 11,5 % Rendement pour 2008-2009 : 1,9 % </p>											
<p>Rendement pour 2009-2010 :</p>											
<p>L'ASFC continue à déceler et à intercepter les personnes interdites de territoire et les marchandises inadmissibles au Canada. Si l'on compare à 2008-2009, le pourcentage des examens fructueux de personnes et d'expéditions a diminué. Près de 15 % de moins des examens de personnes et près de 4 % de moins des examens d'expéditions ont mené à des mesures d'exécution de la loi.</p>											
Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009 ²	Budget principal des dépenses ³	Dépenses prévues 2009-2010	Autorisations totales 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010	(en milliers de \$)					
	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada ⁴	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux	Exécution de la loi	Total – Résultat stratégique 1							
	132 460	163 649	163 916	245 828	131 930	215 108	398 664	215 108	347 038		
	215 972	328 998	328 998	398 664	215 108	Des collectivités sécuritaires et sécurisées					
	348 432	492 647	492 914	644 492	347 038						

¹ Une mesure d'exécution est l'acte d'obliger l'observation de la loi en imposant des sanctions (pénalités et administratives), la saisie de biens et la détention des personnes coupables.

² Les dépenses réelles de 2008-2009 sont fondées sur les dépenses réelles de 2009-2010 en raison des modifications apportées à l'architecture des activités de programmes de l'ASFC.

SOMMAIRE DU RENDEMENT

Total des ressources financières et humaines

Les tableaux suivants présentent les données sommaires sur le total des ressources financières et humaines de l'ASFC pour 2009-2010.

Ressources financières en 2009-2010		
Depenses prévues ¹	Autorisations totales ²	Depenses réelles
1 500 160	1 837 705	1 641 044
¹ Les dépenses prévues comprennent le budget principal des dépenses et les subventions supplémentaires affectées à l'ASFC dans le budget de 2009.		
² Les autorisations totales comprennent le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses, les reports à un exercice ultérieur et les transferts des crédits du Conseil du Trésor pour programmes financés par l'administration centrale.		
(équivalents temps plein)		
Ressources humaines en 2009-2010		
Prévues	Réelles	Écart
13 810	14 739	(929)

On a enregistré un écart de 196,7 millions de dollars entre les autorisations totales et les dépenses réelles.

L'écart de 112,7 millions de dollars dans les dépenses de fonctionnement est principalement attribuable aux retards dans les projets associés au ManiTeste électronique, à l'armement des agents de l'ASFC, à la mise à niveau des systèmes de gestion de l'information et aux rajustements des frais annuels que l'ASFC verse à la Société canadienne des postes pour la perception des droits et des taxes exigibles sur des marchandises importées par courrier international.

L'écart de 84 millions de dollars dans les dépenses en capital est principalement attribuable aux retards dans les projets d'infrastructure entrepris au Centre d'apprentissage de l'ASFC de Rigaud (Québec), de construction de logements dans certains bureaux d'entrée, de réfection dans les petits bureaux d'entrée ayant besoin d'une mise à niveau des installations pour permettre l'élimination des situations où des agents travaillent seuls, ainsi qu'aux retards liés à l'approvisionnement en matériel spécialisé.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Les deux résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes de l'ASFC de 2009-2010 sont illustrés ci-dessous.

Architecture des activités de programmes pour 2009-2010

Résultat stratégique	Les Canadiens jouissent de la sécurité, de la prospérité et du bien-être.	Stratégie	Les programmes de l'ASFC contribuent à la sécurité, à la prospérité et au bien-être des Canadiens.	Architecture des activités de programmes			
				Activité de programme	Sous-activité de programme	Programme	Programme
Résultat stratégique	Les Canadiens jouissent de la sécurité, de la prospérité et du bien-être.	Stratégie	Les programmes de l'ASFC contribuent à la sécurité, à la prospérité et au bien-être des Canadiens.	Évaluation du risque	Exécution de la loi	Programme des frontières	Programme des frontières conventionnelles
				Contrôle préliminaire à l'étranger	Exécution de la loi dans les bureaux d'entrée		
				Ciblage	Exécution de la loi dans les bureaux intérieurs		
				Enquêtes			
Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours				
Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial				
Programme des différends commerciaux	Programme des différends commerciaux	Programme des différends commerciaux	Programme des différends commerciaux				
Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage				

Centres de service de l'ASFC

- L'ASFC offre des services dans quelque 1 200 points de service au Canada et dans certains bureaux à l'étranger, notamment :
- 27 centres ferroviaires
 - 13 aéroports internationaux
 - 444 bureaux de déclaration dans des ports de plaisance pour les petits bateaux
 - 12 gares maritimes
 - 3 centres de traitement postal
 - 4 établissements de détention
 - 46 centres internationaux où sont affectés des agents d'intégrité des mouvements migratoires
 - 4 grandes installations portuaires

Exemples de lois appliquées par l'ASFC

- Loi sur les sanctions administratives d'agroalimentaire
- Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada
- Loi sur la citoyenneté
- Code criminel
- Loi sur les douanes
- Tarif des douanes
- Loi sur l'accise
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi sur les licences d'exportation et d'importation
- Loi sur les aliments et drogues
- Loi sur la santé des animaux
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur la protection des végétaux
- Loi sur les mesures spéciales d'importation

RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) assure la prestation de services frontaliers intégrés qui appuient les priorités de sécurité nationale et qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les aliments, les animaux et les végétaux, à la frontière. Elle est plus précisément chargée des tâches suivantes :

- appliquer la législation (plus de 90 lois) qui régit l'admissibilité des personnes, des marchandises ainsi que des végétaux et des animaux, à l'entrée et à la sortie du Canada;
- déténir les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- repérer et renvoyer les personnes qui sont interdites de territoire au Canada, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre et aux crimes contre l'humanité;
- empêcher les marchandises illégales d'entrer au pays ou d'en sortir;
- assurer la salubrité des aliments, la santé des animaux ainsi que la protection des végétaux et des ressources de base du Canada;
- promouvoir les entreprises canadiennes et les avantages économiques du Canada en appliquant les lois et les ententes commerciales permettant au Canada de s'acquitter de ses obligations internationales, y compris l'exercice des recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets néfastes du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- administrer un mécanisme de recours équitable et impartial;
- percevoir les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

Fondée en 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui est chargée des opérations intégrées de sécurité nationale, de gestion des urgences, d'application de la loi, du système correctionnel, de prévention du crime et de gestion frontalière.



L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député
Ministre de la Sécurité publique

À titre de ministre de la Sécurité publique, j'ai le plaisir de présenter au Parlement le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour l'exercice 2009-2010.

Au cours du dernier exercice, l'ASFC a continué d'assurer la prestation de services frontaliers stables et sûrs aux Canadiens, et ce, malgré le fait qu'elle ait dû relever un certain nombre de défis uniques. Parmi ces défis figurent les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, qui ont constitué une épreuve de contrôle particulière des capacités de l'Agence en matière de préparation organisationnelle. L'Agence a également joué un rôle de chef de file dans l'organisation des mesures d'urgence prises à la suite du tremblement de terre survenu en Haïti, des employés de l'ASFC ayant travaillé sur place et au pays pour aider à stabiliser la situation après la catastrophe et à accélérer l'entrée au Canada des personnes évacuées et des enfants adoptés.

Durant cet exercice particulièrement occupé, l'Agence est demeurée pleinement engagée à l'égard de ses responsabilités de base et ses partenaires. La collaboration entre le Canada et les États-Unis dans le domaine de la gestion frontalière — qui est manifeste entre l'ASFC et le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis — demeure un modèle de partenariat bilatéral efficace. L'ASFC a également maintenu de solides engagements à l'étranger, notamment ses liens avec l'Union européenne, le Mexique et les autres accords multilatéraux.

L'ASFC demeure également déterminée à développer des technologies novatrices dans l'optique d'assurer un cadre frontalier plus sécuritaire. Cet engagement comprend une plus vaste intégration de systèmes d'information et de technologies de détection à la fine pointe, ainsi qu'un soutien sans faille aux nouveaux programmes commerciaux et à l'intention des voyageurs, tels que le Manifeste électronique, Partenaires en protection et NEXUS.

Il s'agit de mon premier rapport sur le rendement de l'ASFC depuis mon entrée en fonction à titre de ministre de la Sécurité publique, et j'ai le plaisir de confirmer que l'Agence est demeurée à la hauteur de son mandat important. Les collectivités canadiennes sont sécuritaires et les entreprises canadiennes prennent de l'essor en raison principalement de l'intégrité et de la discipline dont fait preuve l'ASFC, ainsi que ses employés dévoués.

10355

L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député
Ministre de la Sécurité publique

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE

1

SECTION I : SURVOL DE L'AGENCE

3

Raison d'être et responsabilités
Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes
Sommaire du rendement
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques
Environnement opérationnel
Profil des dépenses
Plan d'action économique du Canada
Postes votés et législatifs

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES EN

19

FONCTION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Résultat stratégique 1 et activités de programmes à l'appui
Activité de programme : Programme d'évaluation du risque
Activité de programme : Programme d'exécution de la loi
Résultat stratégique 2 et activités de programmes à l'appui
Activité de programme : Programme des frontières facilitées
Activité de programme : Programme des frontières conventionnelles
Activité de programme : Programme commercial
Activité de programme : Programme des recours
Services internes
Plan d'action économique du Canada

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

43

Points saillants de nature financière
États financiers
Renseignements supplémentaires – Tableaux
Information et ressources

Agence des services frontaliers du Canada

Partie III – Rapport ministériel sur le rendement

Budget des dépenses
2009-2010

P. Toews

L'honorable Vic Toews, C.P., c.r., député

Ministre de la Sécurité publique

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement doit adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités de la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de Editions et Services de dépôt Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Canada Industrial Relations Board

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

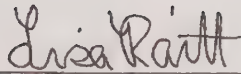
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Canada Industrial Relations Board

for the period ending March 31, 2010

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, reading "Lisa Raitt", positioned above a horizontal line.

The Honourable Lisa Raitt
Minister of Labour

Table of Contents

Message from the Chairperson	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities.....	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
Summary of Performance	5
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	7
Risk Analysis	10
Expenditure Profile	12
Voted and Statutory Items	12
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME... ..	13
Strategic Outcome.....	13
Program Activities by Strategic Outcome	13
Program Activity 1: Adjudicative and Dispute Resolution Program.....	14
Program Activity 2: Internal Services.....	14
Benefits for Canadians	15
Performance Analysis	15
Lessons Learned.....	18
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	19
Financial Highlights.....	19
List of Supplementary Information Tables	20
Other Items of Interest	20
To Contact the Board	20

Message from the Chairperson

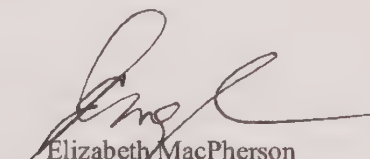
I am pleased to present to Parliament and Canadians the annual Performance Report of the Canada Industrial Relations Board (the CIRB or the Board) for the period ending March 31, 2010. This is the twelfth such report since the CIRB was created in 1999.



I have now completed half of my five-year mandate as Chairperson of the CIRB and I am pleased to report that considerable progress has been achieved in reaching the objectives I established when I took office. These objectives are to reduce the delays in dealing with outstanding complaints and applications and to improve the timeliness of Board decisions.

When I was appointed in January 2008, there were 643 matters pending before the CIRB; 23.6% of these matters had been pending for more than two years. Two years later, this backlog has been reduced to 428 pending matters, with less than 15% outstanding for more than two years. In addition, the average processing time has been reduced by 30% during the last two fiscal years. The challenge in the coming years will be to maintain this momentum and to develop and implement practices and procedures that will further assist the Board in improving the timeliness of its decisions.

I am proud of the CIRB's accomplishments to date and confident that the dedicated efforts of the CIRB's members and staff will enable it to provide fair and expeditious dispute resolution services and meet its commitments to the labour relations community. We will continue to emphasize initiatives that build positive working relationships and support harmonious labour-management relations in the federally regulated private sector.



Elizabeth MacPherson
Chairperson

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être and Responsibilities

Raison d'être

To contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sectors through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities.

Responsibilities

The CIRB is an independent, representative, quasi-judicial tribunal, responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board, through amendments to Part I of the *Code*.

Part I of the *Code* establishes the framework for collective bargaining, the acquisition and termination of bargaining rights, unfair labour practices and protection of public health and safety in the event of work stoppages affecting essential services.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Interprovincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some First Nations undertakings
- Federal Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and the national museums)

The federal jurisdiction covers some 825,000 employees and their employers, and includes enterprises that have a significant economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted in the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB.

The Board's role is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which state that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that

end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the CIRB seeks to achieve the following strategic outcome:

**Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the
Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner**

The CIRB's strategic outcome is aligned with the government's Economic Affairs and supports the government's desired outcome of ensuring a Fair and Secure Marketplace through the impartial, effective and appropriate administration of the rules governing the conduct of employers and unions, in order to ensure stable labour-management relations and productive workplaces.

Program Activity Architecture

Based on its legislated mandate and its currently approved PAA, the CIRB has a single strategic outcome and two program activities.

Agency

Canada Industrial
Relations Board

Strategic Outcome

Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the
Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner

Program Activity

Adjudicative and Dispute Resolution
Program

Internal Services

Summary of Performance

The following table provides a summary of the total spending for the Canada Industrial Relations Board for 2009–10.

2009–10 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
12,587	13,765	13,326

2009–10 Human Resources Full-Time Equivalents–FTEs

Planned	Actual	Difference
110	105	-05

Strategic Outcome: Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner

Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Number of applications and complaints resolved as a percentage of applications/complaints received	100%	Exceeded The Board disposed of more cases than it received during the period The number of applications/complaints resolved as a percentage of application/complaints received represents 102%

(\$ thousands)

Program Activity	2008-09 Actual Spending	2009-10 ¹				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ²	
Adjudicative and Dispute Resolution Program	10,570	9,188	9,188	9,774	9,546	Fair and Secure Market Place The CIRB promotes stable industrial relations within the industrial sectors that fall under federal jurisdiction, thus ensuring safe, fair and productive workplaces that contribute positively to the Canadian economy
Internal Services	3,153	3,399	3,399	3,992	3,780	
Total	13,723	12,587	12,587	13,766	13,326	

The variance between planned spending and total authorities is \$1.1 million and consists of \$414,000 carried forward from the previous fiscal year; and \$765,000 transferred from Treasury Board to offset employee salary increases as a result of collective agreements and contributions to employee benefits.

¹ Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Services are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

² The actual spending represents 97% of total authorities.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type ³	Status	Linkages to Strategic Outcome
Deliver on the Board's statutory mandate under the <i>Canada Labour Code</i>	Ongoing	Met all	<p>All of these priorities are linked to our sole strategic outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner <p>and are directly linked to our program activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adjudicative and Dispute Resolution Program <p>By resolving matters, through mediation or adjudication, the Board effectively and directly contributes to its strategic outcome</p>
Maintain accelerated reduction in the number of backlog cases	Ongoing	Met all	
Reduce average case disposition time	Ongoing	Met all	
Monitor and fine tune new duty of fair representation (DFR) complaint process and disposition	Ongoing	Met all	
Client consultations	Ongoing	Met all	

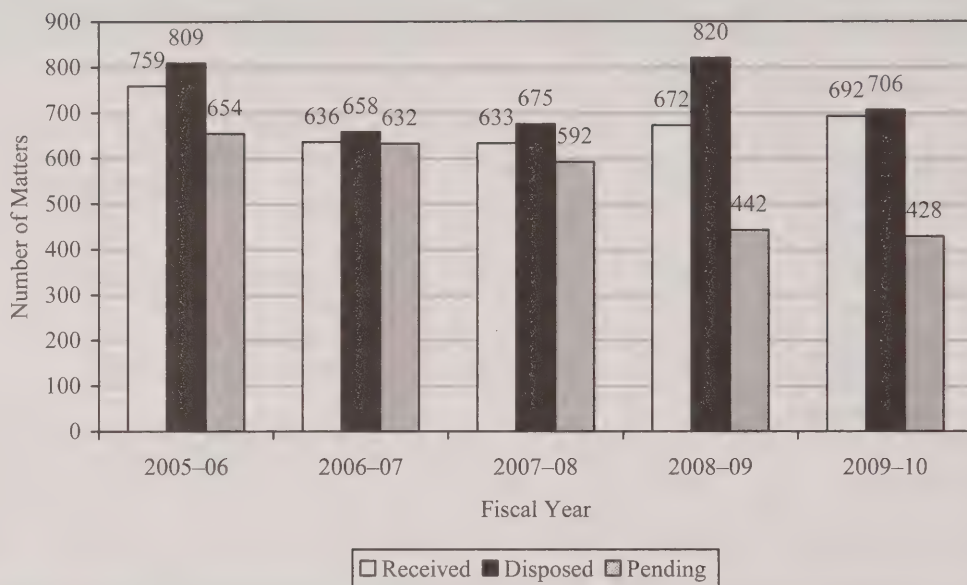
Management Priorities	Type ³	Status	Linkages to Strategic Outcome
Prepare action plan following the Board's Management Accountability Framework Evaluation	New	Mostly met. Action plan was developed and work began on implementing corrective measures	<ul style="list-style-type: none"> Internal Services—Supports Strategic Outcome

Volume of Matters

While the nature of the demand for Board services may vary, depending on the state of the economy and other factors, the absolute number of incoming applications/complaints has remained relatively constant over the last four fiscal years. A total of 692 applications/complaints were received in 2009–10, which represents 20 more cases than in 2008–09 (see Chart 1). This level is much lower than the average of 823 per year in the earlier part of the decade.

³ Type is defined as follows: **previously committed to**—committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **ongoing**—committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and **new**—newly committed to in the reporting year of the RPP or DPR.

Chart 1—Volume of Matters



Unfair labour practice (ULP) complaints represented almost 41% of incoming matters in 2009–10. This is further broken down, with DFR complaints representing 24.3% of cases and other ULP complaints representing 16.6% of cases. Applications for certifications and reviews also represent a significant portion of incoming matters at 15.6 and 18% respectively.

With respect to the number of cases that were resolved, the Board disposed of 706 matters in 2009–10, which is 114 fewer than the previous fiscal year (see Chart 1). The reason for this 13.9% decline is the fact that the Board conducted a blitz in 2008–09 to resolve a large number of DFR complaints that had accumulated over the years. This resulted in the Board disposing of more matters in 2008–09 than it would otherwise have done. In 2009–10, the Board disposed of 74 fewer DFR cases, which represents 65% of the decrease in matters disposed. Also, it should be noted that the rate of disposition for 2009–10 is more indicative of the Board’s sustainable level given its current resources and volume of matters.

Reducing the backlog of pending cases and improving average case disposition time are, to a certain extent, related and highly dependent on various initiatives that were introduced over the years to improve the processing of cases. These initiatives have reduced the number of backlog cases to its lowest level in over 23 years, as well as lowered the average processing time of applications/complaints by more than 25%.

As more cases were disposed than received in 2009–10, the number of pending matters declined to 428 at the end of March 2010.

Complex Matters

The CIRB's workload and disposition rate continues to be affected by the relative large number of more complex matters, which typically involve lengthy hearings and numerous provisions of the *Code*. Such cases are both longer to process and require more of the Board's resources for their disposition. Complex cases accounted for 89 of the number of matters received in 2009–10, representing close to 13% of the total. Applications involving a sale of business are usually particularly complex and account for more than a third of all complex matters.

Expedited Matters

In addition to more complex cases, the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*) stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order/decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and ULP complaints alleging the use of replacement workers or dismissal for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority to other elements in the Board's caseload. Priority is also given to the processing and consideration of applications for certification, and to any other matter in which there appears to be a significant potential for adverse industrial relations consequences if there is a delay in resolution.

The setting of priorities inevitably results in the deferral of less urgent matters. Consequently, scheduling pressures can make very lengthy or complex matters—the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing by a panel of the Board—difficult to resolve expeditiously. In fiscal year 2009–10, the Board received 51 applications for matters that required priority attention.

Written Decisions

The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, concise letter decisions help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for the parties involved. The Board strives to provide timely and legally sound decisions that are also consistent across similar matters in order to establish strong and clear jurisprudence.

The CIRB issued 49 detailed *Reasons for decision* in 2009–10, and 219 letter decisions, for a total of 268 written decisions. While this is fewer than in 2008–09—in large part due to focused effort to dispose of DFR cases, as mentioned earlier—it is generally higher than in any other year in the decade.

Examples of significant Board decisions rendered in 2009–10 can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

Monitor and Fine-tune the DFR Complaint Process

The current DFR complaint process was implemented on March 1, 2008, after lengthy discussion and the trial of other processes. The goal of improving the handling of DFR complaints was largely to simplify and expedite their disposition. While DFRs are not usually the type of matter that require priority attention, the volume of such cases represents a significant proportion of the

Board's caseload. DFR cases were having an increasingly negative impact on the Board's overall processing performance and represented a growing proportion of the case backlog.

Since the implementation of the current DFR complaint process, the number of pending DFRs has fallen from 235 at the end of 2007–08 (representing almost 40% of all pending matters) to 88 at the end of March 2010 (representing a little more than 20% of all pending matters). Furthermore, the overall processing time for this type of matter decreased from 489 to 269 days over the same period.

Client Consultations

Client consultations continued during fiscal year 2009–10 and valuable input was received with respect to the processing and management of matters before the Board. The Board will continue to engage the labour-management community as it commences a full review of its *Regulations*.

Management Priority

The CIRB continues to take appropriate steps to ensure that strong management practices are in place. During fiscal year 2009–10, in response to the Board's Management Accountability Framework Assessment, an action plan to strengthen areas requiring improvements was drafted and work began on implementing corrective measures. The CIRB will continue to work with Treasury Board Secretariat to position ourselves to achieve, at a minimum, an acceptable rating in all areas of management.

Risk Analysis

The CIRB is a low risk agency. Financially, approximately four fifths (82%) of its \$13.3 million operating budget is for salaries and benefits. Of the remaining \$2.4 million in Operations and Maintenance (O&M), 53% is for travel and professional services, and is largely related to the processing of cases such as travel to external hearings, temporary rental of hearing rooms, interpretation services and translation of Board decisions. The Board adheres to Treasury Board policies for the expenditure of its O&M budget.

Operating Environment

The Board has an ongoing operating challenge in that the CIRB's sole function is to respond to the matters referred to it by unions, employers, employees and the Minister of Labour. As such, the CIRB's operational activities are driven by external demands that it can only react to rather than plan for.

The Board's workload is a function of many variables, but the economic environment is a key determinant of the types of cases submitted to the Board. For example, corporate mergers, acquisitions and restructuring tend to increase the demand for bargaining unit reviews. Corporate bankruptcies and insolvencies frequently result in a loss of or decrease in the level of collectively bargained salary and employment benefits, with resultant increases in duty of fair representation and bad faith bargaining complaints. The negotiation or renegotiation of collective agreements in areas essential to public health or safety creates demand for Board investigations and rulings on maintenance of activities issues. However, except for a slight increase in the proportion of applications for successor rights and for maintenance of activities, the profile of

applications/complaints received by the Board in 2009–10 has not changed significantly since the start of the recession.

Although the nature of the demand for Board services may vary, depending on the state of the economy, the absolute number of incoming applications and complaints has remained relatively constant over the last few years, with only a marginal increase during the 2009–10 fiscal year.

Processing Time

The Board's largest operational risk is associated with the number of applications and complaints it receives in a given year, combined with its ability to continue to reduce its backlog of cases. To mitigate this risk, priority is given to the processing and consideration of matters in which it appears that delay will pose a significant potential for adverse industrial relations consequences, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. In addition, the CIRB adopted new procedures for the processing of duty of fair representation complaints over the last year. This year, the CIRB will begin a comprehensive review of its *Regulations* to ensure effective and efficient handling of applications and complaints and will fine-tune the processing of applications for certification. It is expected that these mitigating strategies will greatly reduce the time it takes to process matters, which in turn will continue to reduce the number of backlog cases.

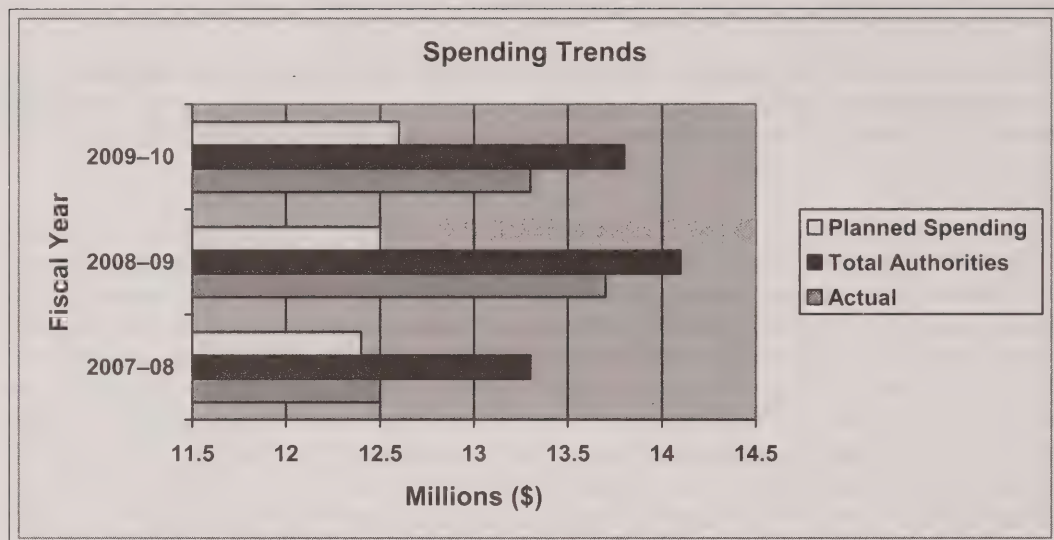
Quality of Decisions

In addition to the timeliness of decisions, a second operational risk involves the quality of the decisions. Decisions that are not based on sound legal and industrial relations principles would not only lead to flawed jurisprudence, but would also create uncertainty in the client community. It should be noted that all but two of the 129 judicial review applications that the Federal Court of Appeal heard were dismissed in the 2004–05 to 2009–10 period. This underscores the importance of the quality of Governor-in-Council (GIC) appointments that are made to the Board and the experience and expertise that these appointees bring to it.

Human Resources

The CIRB, like most of the federal public service, is facing challenges with employee retention and departures due to retirement. Over 60% of the Board's staff is eligible to retire in the next five years. In addition, results from the Public Service Employee Survey identified issues related to career progression within the Board. As the CIRB is a small and specialized organization, the impact of staff turnover can be significant. Maintaining continuity of the Board's corporate knowledge requires sustained focus on recruitment, training and succession planning. In the past year, the Board has responded by putting in place development programs and positions and will continue to look for opportunities to expand its training and career development opportunities.

Expenditure Profile



Over the past three years, planned spending has increased by approximately \$150,000 and represents adjustments in salary and benefits prescribed by collective agreements. The difference between total authorities and planned spending represents both temporary and permanent adjustments to address salary and benefit increases prescribed by collective agreements or by Treasury Board policy, amounts carried forwards from previous years, and for 2008-09, an amount received from HRSDC for the relocation of two regional offices. The decrease in actual spending from 2008-09 to 2009-10 is mostly due to the expenditures related to the relocation and retrofit of two regional offices in 2008-09 for approximately \$729,000; however this is offset by an increase of \$332,000 in salary and benefits adjustments prescribed by collective agreements and Treasury Board policy for a net decrease of \$397,000.

It should be noted that the Board's success in delivering on its mandate is directly tied to the knowledge, skills and professionalism of a dedicated team of employees and GIC appointees. As a result, a large part (82%) of the CIRB's budget is allocated to salary and benefits.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
10	Operating expenditures	11,138	12,296	11,122	11,712
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,378	1,427	1,465	1,614
Total		12,516	13,723	12,587	13,326

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

Resolution of Labour Relations Issues in Sectors Regulated by the *Canada Labour Code* in a Timely, Fair and Consistent Manner

When the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem in the workplace that the parties involved have been incapable of resolving on their own. Through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to its sole strategic outcome namely, the resolution of labour relations issues. The impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect, in very tangible ways, the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public.

The Board also contributes, in an indirect but no less important manner, to effective industrial relations in the federal jurisdiction. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own, rather than to bring the matter before the Board. It is, however, difficult to ascribe a quantitative measure to this contribution to the labour-management relationship.

Program Activities by Strategic Outcome

The CIRB has only one key operational program activity—the Adjudicative and Dispute Resolution Program. Through this program, the CIRB resolves labour relations issues by exercising its statutory powers relating to the application and interpretation of Part I (Industrial Relations), and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety), of the *Code*. Activities include the granting, modification and termination of bargaining rights; the investigation, mediation and adjudication of complaints alleging violation of Part I of the *Code*; the determination of levels of services required to be maintained during a work stoppage; the exercise of ancillary remedial authority; the exercise of cease and desist powers in cases of unlawful strikes or lockouts; the settlement of the terms of a first collective agreement; and the provision of administrative services to support these activities.

The second activity of the Board, which would not exist without the first, is to provide the internal support required to carry out the Board's primary program. It consists of the groups of activities and resources that are administered to support the operational needs of the Board's Adjudicative and Dispute Resolution Program and other corporate obligations of the CIRB, including Central Agency requirements. These groups are: management and oversight services; human resources services; financial and administrative services (including facilities, materiel and procurement services); information management services; and information technology services.

Information on both activities is provided in the tables below.

Program Activity 1: Adjudicative and Dispute Resolution Program					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
9,188	9,774	9,546	80	74	-6

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Labour relations issues are resolved in a timely, fair and consistent manner	Average case processing time	50 days or less for certification applications that do not require a vote	Mostly met	Almost 60% of certification applications that do not require a vote are disposed of in 50 days or less. Average processing time for all cases declined by 25%
	Average decision-making time	90 days or less	Mostly met	More than 73% of matters had a decision-making time of 90 days or less. Excluding DFR complaints, which are lower priority cases, the percentage increases to almost 84%
	Percentage of CIRB decisions upheld in Federal Court	100%	Mostly met	Of the 20 applications heard by the Federal Court of Appeal for judicial review of Board decisions, only one of the applications was granted
	Percentage of applications for reconsideration of original CIRB decisions	Less than 10%	Met all	A total of 48 applications for reconsideration were received, which represents 6.9% of matters received by the Board

Program Activity 2: Internal Services					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
3,399	3,992	3,780	30	31	+1

Benefits for Canadians

The Board contributes to promoting a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

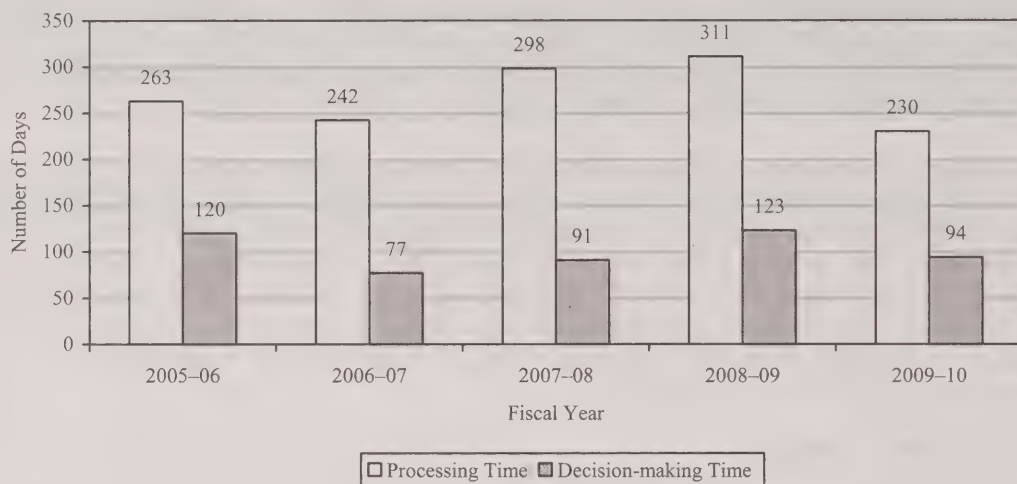
The impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect, in very tangible ways, the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public. When the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem that the parties involved have been incapable of resolving on their own. By resolving the matter, through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to improved labour management relations in that enterprise.

Performance Analysis

Processing Time

The average time required to process a file—the time spent opening, investigating, mediating, hearing, and deciding a case—dropped significantly in 2009–10 to 230 calendar days from 311 in 2008–09. This is the lowest average in five years (see Chart 2). Although the decline in average processing time is evident for most types of matters in 2009–10, it is largely the result of the steep reduction in the processing of DFR complaints, which stood at 269 calendar days in 2009–10 compared to 459 days to previous year, a reduction of over 40%. Prior to 2007–08, DFR complaints were often set aside when more urgent matters arose. As a result, the CIRB had accumulated a significant backlog of DFR complaints, and their proportion of all pending matters grew from 25.6% in 2002–03 to almost 43% at the end of 2006–07. The CIRB took steps to seriously address this DFR backlog starting in the last quarter of 2007–08 and more extensively in 2008–09. One consequence of this is that the average processing time rose during this period, given that many of the resolved complaints were long-standing. Nevertheless, average processing time is the lowest it has been since 2003–04.

Chart 2—Processing and Decision-making Time

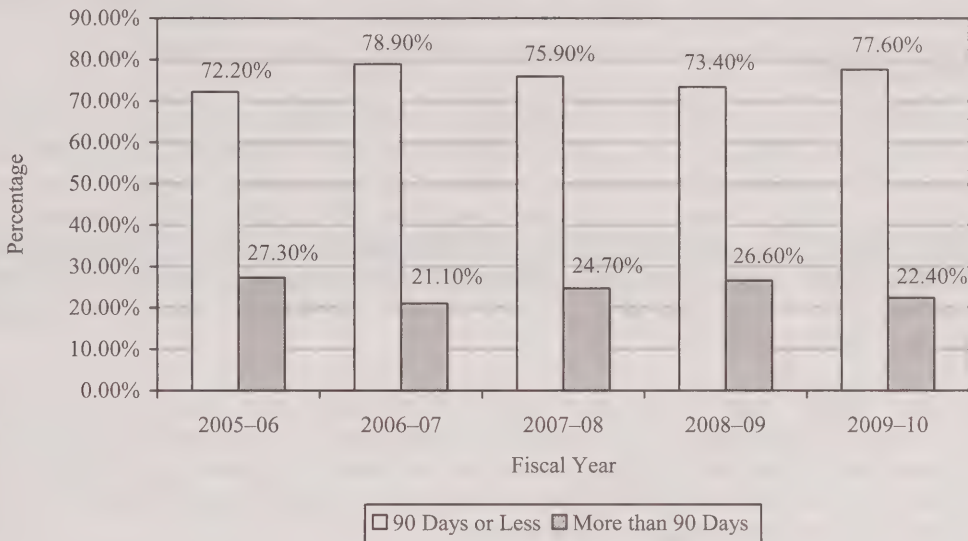


Decision-making Time

One component of the overall processing time is the length of time required by a Board panel to prepare and issue a decision following the completion of the hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and argument is obtained via an oral hearing.

Similar to processing time, and for many of the same reasons, the average decision-making time of disposed matters dropped significantly in 2009-10 to 94 days from 123 days in 2008-09 (see Chart 2). Another approach to evaluating the Board's performance on decision-making time is to use section 14.2(2) of the *Code* as a benchmark. This section requires that a panel must render its decision and give notice of it to the parties no later than ninety days after the day on which it reserved its decision or within any further period that may be determined by the Chairperson. By this criterion, the Board also shows an improvement in 2009-10 with close to 78% of cases having a decision rendered in 90 days or less, compared to slightly more than 73% in 2008-09 (see Chart 3). Excluding DFRs, the proportion rises to about 83%.

Chart 3—Distribution of Disposed Matters by Decision-making Time



Judicial Reviews

Another measure of the Board’s performance, as well as a measure of the quality and soundness of its decisions, is the frequency of applications for judicial review of Board decisions by the Federal Court, and the percentage of decisions upheld as a result of these reviews. In this respect, the Board has performed exceptionally well. Of the 20 reviews heard by the Federal court in 2009–10, only one of the Board’s decisions was not upheld, and in the last five fiscal years, only two were not upheld out of a total of 97 applications heard by the court.

Examples of significant judicial reviews in 2009–10 can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

Applications for Reconsiderations

Applications for reconsideration of Board decisions are an additional measure of the soundness and quality of Board decisions, and are also potentially an indication of future applications for judicial review to the Federal Court of Appeal. In 2009–10, the proportion of applications for reconsideration to all applications/complaints fell to 6.9% from 8.3% in 2008–09. There were 56 applications for reconsideration that were disposed in 2009–10; only two were granted.

Additional statistics can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

Internal Services

Internal services make a critical contribution to the achievement of the sole primary program. The Board is committed to continuously seek effective and efficient internal service delivery and is working to address challenges in line with the Clerk of the Privy Council’s Public Service

Renewal priorities. During the reporting period, the Board undertook a review of its Client and Corporate Services, taking into consideration the evolving federal government direction with respect to shared services, where appropriate. Progress has been made on the planning of mitigation strategies to alleviate skills shortages and high employee turnover.

Lessons Learned

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The development of Board jurisprudence and a generally stable economic environment over most of the 2000 decade resulted in a decrease in the number of cases coming before the Board, but the current environment may well change that situation. It is possible that the Board will receive more ULP complaints as a result of difficulties at the bargaining table, as well as more applications related to corporate restructuring or sale of business.

The significant improvement in the processing of DFR complaints has shown the Board that innovative measures developed in consultation with stakeholders is both possible and effective. Over the next year or two, stakeholder consultations are expected to focus on the review of the Board *Regulations*, and will likely lead to the implementation of other measures that will have as great an impact on case processing and disposition.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of CIRB's financial position and operations. The Board's financial statements can be found on the CIRB's Website at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		% Change	
		2008-09	2009-10
ASSETS			
Total Assets	-17%	2,799	2,319
TOTAL	-17%	2,799	2,319
LIABILITIES			
Total Liabilities	-16%	3,883	3,279
EQUITY			
Total Equity	-11%	(1,084)	(960)
TOTAL	-17%	2,799	2,319

Total assets were \$2.3 million in 2009-10, an increase of \$480 thousand over the previous year. Tangible capital assets represent the largest portion of assets at \$2.3 million.

Total liabilities were \$3.3 million in 2009-10, a decrease of \$604 thousand over the previous year. Employee benefits represent the largest portion of liabilities at \$2.4 million. The balance of \$828 thousands represents accounts payable.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations			
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		% Change	
		2008-09	2009-10
EXPENSES			
Total Expenses	-1%	17,266	17,174
REVENUES			
Total Revenues	100%	1	0
NET COST OF OPERATIONS	-1%	17,265	17,174

Total expenses were \$17.2 million in 2009-10, a decrease of \$92 thousand compared to 2008-09.

List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2009–10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's Website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Table 1: Green Procurement

Table 2: Internal Audits

Other Items of Interest

- Organizational Information

- o Mandate, Role and Responsibilities

http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/role_eng.asp

http://www.cirb-ccri.gc.ca/index_eng.asp

- o Departmental Organization

<http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/cirborg.pdf>

http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_eng.asp

- Illustrative Board Decisions and Judicial Reviews can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp

- Additional Statistical Reports can be found at: http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp

To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at: 1-800-855-0511

Email: info@cirb-ccri.gc.ca

Website: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>

Appels sans frais : 1-800-575-9696
Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste
du Service de relais Bell au 1-800-855-0511
Courriel : info@ccri-cirb.gc.ca
Site Web : <http://www.ccri-cirb.gc.ca>

Pour communiquer avec le Conseil

- **Rapports statistiques supplémentaires disponibles à l'adresse :** http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/rapport-rapport_fra.asp
- **Décisions importantes du Conseil et demandes de contrôle judiciaire disponibles à l'adresse :** http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/rapport-rapport_fra.asp
- **Renseignements sur l'organisation**
 - o Mandat, rôle et responsabilités
http://www.ccri-cirb.gc.ca/about-apropos/role_fra.asp
 - o Organisation du Conseil
<http://www.ccri-cirb.gc.ca/about-apropos/cirborg.pdf>
http://www.ccri-cirb.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_fra.asp

Autres sujets d'intérêt

Tableau 1 : Achats écologiques
Tableau 2 : Vérifications internes

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Les principales données financières consignées dans le présent Rapport ministériel sur le rendement brossent un tableau de la situation financière et des frais de fonctionnement du CCRI. Les états financiers du Conseil se trouvent sur le site Web du CCRI à l'adresse suivante : http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière			À la fin de l'exercice (31 mars 2010)	
Variation			en %	
2008-2009			2009-2010	
ACTIF				
Total de l'actif			-17 %	
TOTAL			-17 %	
PASSIF				
Total du passif			-16 %	
CAPITAUX PROPRES				
Total des capitaux propres			-11 %	
TOTAL			-17 %	

Le total de l'actif en 2009-2010 s'est élevé à 2,3 millions de dollars, une augmentation de 480 000 \$ par rapport à l'exercice précédent. Les immobilisations corporelles constituent la plus grande partie de l'actif et valent 2,3 millions de dollars.

Le total du passif s'est élevé à 3,3 millions de dollars en 2009-2010, une diminution de 604 000 \$ par rapport à l'exercice précédent. Les avantages sociaux des employés constituent la plus grande partie du passif et s'élèvent à 2,4 millions de dollars. La différence de 828 000 \$ représente les créditeurs.

(en milliers de dollars)

État condensé des résultats			À la fin de l'exercice (31 mars 2010)	
Variation			en %	
2008-2009			2009-2010	
DÉPENSES				
Total des dépenses			-1 %	
REVENUS				
Total des revenus			100 %	
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET			-1 %	

Le total des dépenses s'est élevé à 17,2 millions de dollars en 2009-2010, une diminution de 92 000 \$ comparativement à 2008-2009.

Services internes

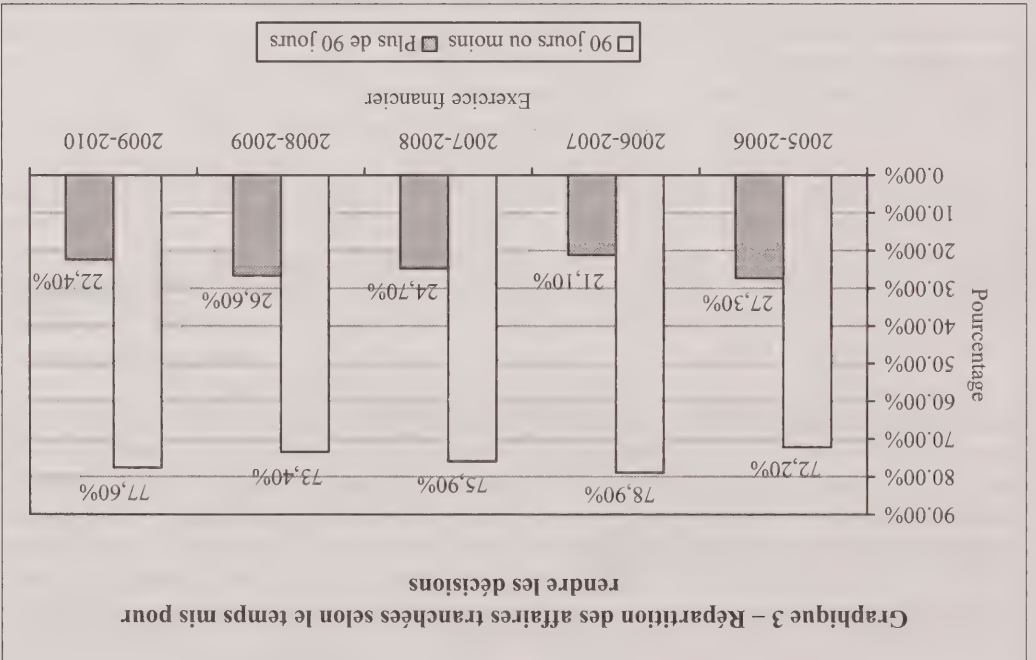
Les services internes apportent une contribution essentielle à l'exécution de l'unique programme principal. Le Conseil s'est engagé à toujours chercher des moyens de fournir des services internes efficaces et s'efforce de relever les défis conformément aux priorités établies par le greffier du Conseil privé en matière de renouvellement de la fonction publique. Au cours de la période visée, le Conseil a entrepris un examen de ses services à la clientèle et gestion intégrée, en prenant en considération l'orientation en évolution du gouvernement fédéral en ce qui a trait aux services partagés, lorsqu'il le peut. Des progrès ont été réalisés au chapitre de la planification de stratégies d'atténuation visant à pallier la pénurie de compétences et le roulement élevé de personnel.

Leçons apprises

La complexité et les conséquences des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en relations du travail, en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. L'évolution de la jurisprudence du Conseil et l'environnement économique généralement stable pendant presque toute la décennie des années 2000 a entraîné une diminution du nombre d'affaires dont a été saisi le Conseil; toutefois, le climat actuel pourrait faire changer la situation. Rien n'exclut qu'il y ait une augmentation des plaintes de PDT à la suite de difficultés dans les négociations collectives, ou une augmentation des demandes liées à la restructuration ou à la vente d'entreprises.

Les progrès importants réalisés dans le traitement des plaintes de manquement au DRJ a fait constater au Conseil que des mesures innovatrices établies en consultation avec les intervenants sont à la fois possibles et efficaces. Au cours du prochain ou des deux prochains exercices, les consultations auprès des intervenants devraient porter sur l'examen du *Règlement* du Conseil et elles mèneront probablement à la mise en oeuvre d'autres mesures qui auront autant d'incidence sur le traitement et le règlement des affaires.

Graphique 3 – Répartition des affaires tranchées selon le temps mis pour rendre les décisions



Demandes de contrôle judiciaire

Une autre mesure du rendement du Conseil, ainsi que de la qualité et de la justesse de ses décisions, est la fréquence des demandes de contrôle judiciaire de décisions du Conseil auprès de la Cour fédérale et le pourcentage de décisions confirmées à l'issue de ces contrôles. À cet égard, le Conseil a maintenu un rendement exceptionnel. Parmi les 20 demandes de contrôle judiciaire instruites par la Cour fédérale en 2009-2010, seulement une des décisions du Conseil n'a pas été confirmée, et dans les cinq derniers exercices financiers, seulement deux n'ont pas été confirmées sur un total de 97 demandes instruites par la Cour.

Des exemples de décisions importantes rendues en 2009-2010 à l'issue de contrôles judiciaires se trouvent à l'adresse suivante : http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

Demandes de réexamen

Les demandes de réexamen constituent une autre mesure de la qualité et de la justesse des décisions du Conseil. Elles peuvent également être un indicateur de demandes éventuelles de contrôle judiciaire à la Cour d'appel fédérale. En 2009-2010, le taux de demandes de réexamen par rapport à toutes les demandes et plaintes a chuté à 6,9 %, alors qu'il était de 8,3 % en 2008-2009. Le Conseil a tranché 56 demandes de réexamen en 2009-2010; seulement deux ont été accueillies.

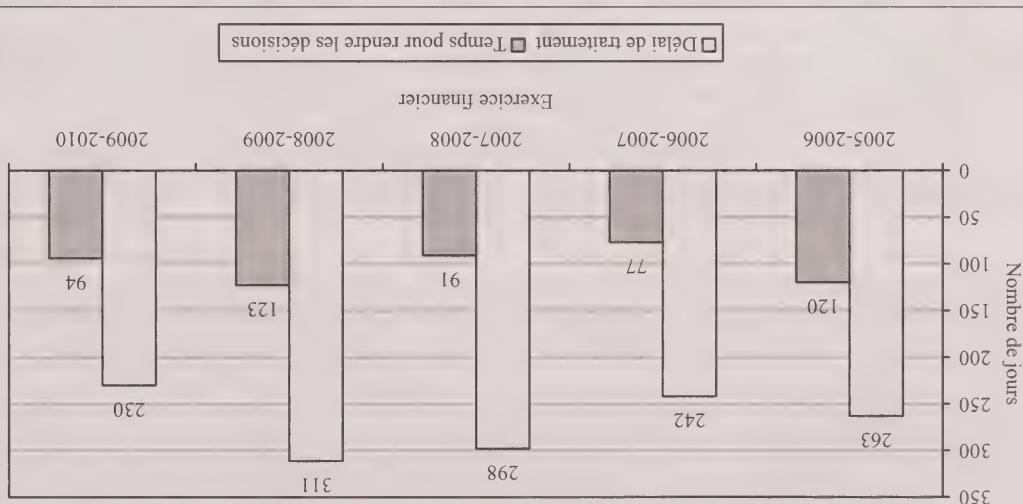
D'autres statistiques sont affichées à l'adresse suivante : http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp.

À l'instar du délai de traitement, et pour essentiellement les mêmes raisons, le temps moyen mis pour rendre les décisions a diminué de façon appréciable en 2009-2010 pour s'établir à 94 jours, alors qu'il était de 123 jours en 2008-2009 (voir le graphique 2). Une façon d'examiner le rendement du Conseil au chapitre du temps mis pour rendre les décisions consiste à utiliser le paragraphe 14.2(2) du *Code* comme point de repère. Ce paragraphe prévoit que la formation rend sa décision et en notifie les parties dans les 90 jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par la présidente du Conseil. Selon ce critère, le Conseil montre également une amélioration en 2009-2010, étant donné que pour près de 78 % des affaires, la décision a été rendue en 90 jours ou moins, par rapport à un peu plus de 73 % en 2008-2009 (voir le graphique 3). Si on exclut les plaintes de manquement au DRJ, cette proportion grimpe à 83 %.

L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire à un banc du Conseil pour préparer et rendre sa décision, une fois l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les éléments de preuve écrits et les documents comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience qui lui permettra d'obtenir des éléments de preuve et des observations supplémentaires.

Temps pour rendre les décisions

Graphique 2 – Délai de traitement et temps pour rendre les décisions



Délai de traitement

Le délai moyen requis pour traiter un dossier – le délai nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire – a diminué de façon importante en 2009-2010, pour s'établir à 230 jours civils, comparativement à 311 jours en 2008-2009. Il s'agit du taux le plus bas en cinq ans (voir le graphique 2). Cette baisse se constate pour tous les genres d'affaires en 2009-2010, mais elle est le résultat d'une diminution marquée du délai de traitement des plaintes de manquement au DRJ, qui s'est établi à 269 jours civils en 2009-2010 par rapport à 459 dans l'exercice précédent, une diminution de plus de 40 %. Avant 2007-2008, les plaintes de manquement au DRJ étaient souvent mises de côté au profit d'affaires plus urgentes. Le CCRI a ainsi accumulé un arriéré important de plaintes de manquement au DRJ. Cet arriéré, exprimé en pourcentage de toutes les affaires en instance, est passé de 25,6 % en 2002-2003 à près de 43 % à la fin de 2006-2007. Le CCRI a décidé de prendre les grands moyens pour réduire cet arriéré à compter du dernier trimestre de 2007-2008 et de façon encore plus intensive en 2008-2009. Par conséquent, le délai moyen de traitement s'est accru pendant cette période, étant donné qu'un grand nombre de ces plaintes réglées dataient de plusieurs années. Néanmoins, le délai moyen de traitement est à son plus bas depuis 2003-2004.

Analyse du rendement

Les interventions du Conseil peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique de grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens. Si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. En réglant l'affaire, au moyen de la médiation ou en rendant une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'amélioration des relations patronales-syndicales dans cette entreprise.

Le Conseil a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Avantages pour les Canadiens

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de \$)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources actuelles	Écart
3 399	3 992	3 780	30	31	+1

matériel et d'approvisionnement); les services de gestion de l'information; et les services de technologie de l'information.

Les tableaux qui suivent fournissent des renseignements sur les deux activités.

Activité de programme 1 : Programme de règlement et de résolution de conflit				
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de \$)				
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles
9 188	9 774	9 546	80	74
Dépenses	Écart			
	-6			

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail	Délai moyen de traitement	50 jours ou moins pour les demandes d'accréditation qui ne nécessitent pas la tenue d'un scrutin	Satisfait à presque toutes les attentes	Près de 60 % des demandes d'accréditation ne nécessitant pas la tenue d'un scrutin sont tranchées en 50 jours ou moins. Le délai moyen de traitement de toutes les affaires a diminué de 25 % Plus de 73 % des décisions ont été rendues en 90 jours ou moins. Si l'on exclut les plaintes de manquement au DRJ, qui sont moins prioritaires, le pourcentage grimpe à près de 84 %
Délai moyen de règlement	Pourcentage des décisions du CCRI confirmées par la Cour fédérale	90 jours ou moins	Satisfait à presque toutes les attentes	Parmi les 20 demandes de contrôle judiciaire de décisions du Conseil présentées à la Cour d'appel fédérale, une seule a été accueillie
	Pourcentage des demandes de réexamen des décisions du CCRI	Moins de 10 %	Satisfait à toutes les attentes	Au total, 48 demandes de réexamen ont été reçues, ce qui représente 6,9 % des affaires reçues par le Conseil

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique

Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail*

Si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque au travail que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. Au moyen de la médiation ou en rendant une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte de son seul résultat stratégique, c'est-à-dire, la résolution de questions liées aux relations du travail. Les interventions du CCRI peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique de grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens.

Le Conseil contribue aussi, d'une manière indirecte mais non moins importante, à l'établissement de relations du travail efficaces dans les entreprises de compétence fédérale. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans le milieu des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de critères et de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends eux-mêmes au lieu de solliciter l'intervention du Conseil. Il est toutefois difficile d'attribuer une valeur quantitative à cet apport aux relations patronales-syndicales.

Activités de programme par résultat stratégique

Le CCRI n'a qu'une seule activité de programme principale – en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. Par ce programme, le CCRI règle des questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi relativement à l'application et à l'interprétation de la Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code*. Ses activités consistent à accorder, à modifier et à révoquer des droits de négociation; à mener des enquêtes sur des plaintes alléguant violation de la partie I du *Code*, à les trancher ou encore à régler ces plaintes au moyen de la médiation; à définir les niveaux de service à maintenir durant un arrêt de travail; à exercer ses pouvoirs de redressement connexes; à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi; à établir les modalités d'une première convention collective; et à fournir des services administratifs pour appuyer ces activités.

La seconde activité du Conseil, qui n'existerait pas sans la première, consiste à fournir les services de soutien interne nécessaires à l'exécution du programme principal du Conseil. Elle est composée de groupes d'activités et de ressources administratives pour répondre aux besoins opérationnels du Programme de règlement et de résolution de conflits du Conseil et remplir les autres obligations de ce dernier, notamment les exigences imposées aux organismes centraux. Voici ces groupes : services de gestion et de surveillance; services des ressources humaines; services financiers et administratifs (y compris les installations, les services de gestion du

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget 2009-2010 dépenses principal des	Dépenses réelles 2009-2010
10	Dépenses de fonctionnement	11 138	12 296	11 122	11 712
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 378	1 427	1 465	1 614
Total		12 516	13 723	12 587	13 326

(en milliers de \$)

Postes votés et législatifs

Il est à noter que le Conseil réussit à s'acquitter de son mandat grâce aux connaissances, aux compétences et au professionnalisme de son équipe dévouée d'employés et de personnes nommées par le gouverneur en conseil. En conséquence, une grande partie (82 %) du budget du CCRI est affectée aux salaires et aux avantages sociaux.

La diminution dans les dépenses réelles en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 est due principalement aux dépenses liées au déménagement et à la rénovation de deux bureaux régionaux en 2008-2009 qui ont coûté approximativement 729 000 \$; cependant, elle est contrebalancée par une augmentation de 332 000 \$ en ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives et à la politique du Conseil du Trésor, d'où la diminution nette de 397 000 \$.

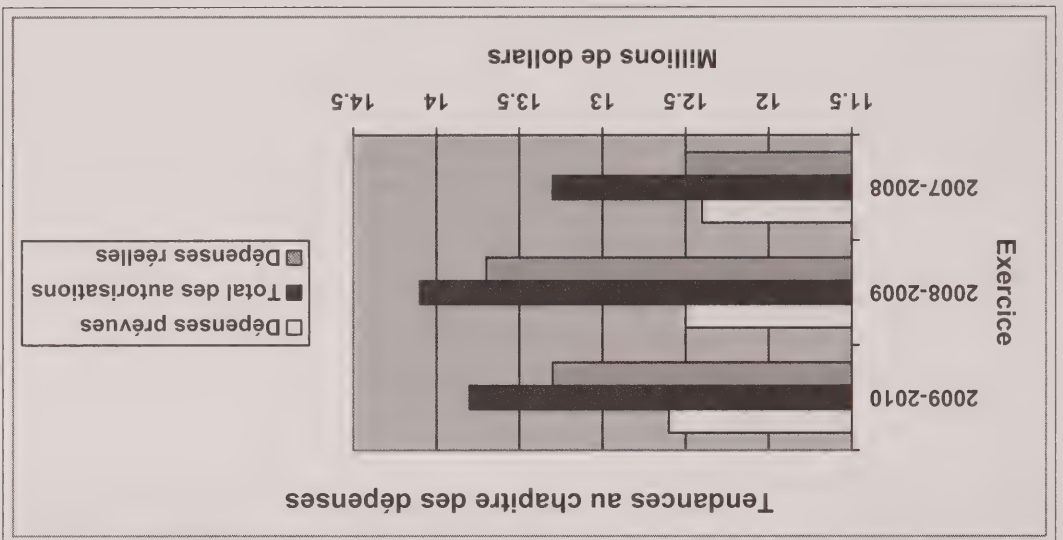
Qualité des décisions

Le second risque opérationnel est lié à la qualité des décisions. Des décisions qui ne respectent pas les principes établis en droit et en relations du travail pourraient mener à l'établissement d'une jurisprudence non fiable en plus de semer la confusion parmi la clientèle. Il convient de noter que la Cour d'appel fédérale n'a rejeté que 2 des 129 demandes de contrôle judiciaire qui lui ont été présentées durant la période allant de 2004-2005 à 2009-2010. Cela met en évidence l'importance de la qualité des personnes qui sont nommées au CCRI par le gouverneur en conseil, tout comme de l'expérience et des compétences qu'ils y apportent.

Ressources humaines

Le CCRI, à l'instar de la plupart des autres ministères et organismes fédéraux, fait face à divers problèmes tels que le maintien de l'effectif et les départs à la retraite. Plus de 60 % des effectifs du Conseil seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochains exercices. En outre, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont révélé l'existence de problèmes relatifs à l'avancement professionnel au sein du Conseil. Puisque le CCRI est un petit organisme spécialisé, le roulement du personnel peut avoir sur lui une incidence considérable. Pour assurer la continuité du savoir institutionnel du Conseil, il faut constamment mettre l'accent sur le recrutement, la formation et la planification de la relève. L'an dernier, le Conseil a réagi en mettant en place des programmes et des postes de perfectionnement, et il continuera de chercher des occasions d'offrir d'autres possibilités de formation et de perfectionnement de carrière.

Profil des dépenses



Au cours des trois derniers exercices, les dépenses prévues ont augmenté d'environ 150 000 \$ et représentaient les ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables aux termes des conventions collectives. L'écart entre le total des autorisations et les dépenses prévues représente les ajustements temporaires et permanents nécessaires pour tenir compte des augmentations de salaires et d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives ou à la politique du Conseil du Trésor, les montants reportés des exercices précédents et, pour l'exercice 2008-2009, un montant transféré de RHDCC pour le déménagement de deux bureaux régionaux.

Le risque opérationnel le plus important du Conseil est lié au nombre de demandes et de plaintes qu'il reçoit dans une année, conjugué à sa capacité de continuer à réduire l'arriéré des affaires. Pour atténuer ce risque, le Conseil traite et examine en priorité les affaires qui pourraient vraiment avoir des conséquences néfastes en matière de relations du travail si une décision n'était pas rendue rapidement ou qui nécessitent son attention immédiate pour d'autres raisons particulières. De plus, le CCRI a adopté de nouvelles procédures pour faciliter le traitement des plaintes de manquement au DRJ au cours de l'exercice précédent. Cette année, le CCRI amorcera un examen exhaustif de son *Règlement* pour assurer le traitement efficace des demandes et des plaintes et apportera des améliorations au processus de traitement des demandes d'accréditation. Le Conseil s'attend à ce que ces stratégies d'atténuation réduiront considérablement le délai de traitement des affaires, ce qui se traduira nécessairement par une réduction de l'arriéré des affaires.

Délai de traitement

Bien que la nature de la demande de services du Conseil peut varier, selon l'état de l'économie, le nombre total de demandes et de plaintes reçues est resté relativement stable au cours des quelques dernières années, mais il y a eu une légère augmentation au cours de l'exercice 2009-2010.

Le profil des demandes et des plaintes reçues par le Conseil en 2009-2010 n'a pas changé de façon significative depuis le début de la récession.

La charge de travail du Conseil dépend de bien des variables, mais l'environnement économique joue un rôle important quant aux types d'affaires dont est saisi le Conseil. Par exemple, la fusion, l'acquisition et la restructuration d'entreprises tendent à faire augmenter le nombre de demandes de révision d'unités de négociation. La faillite et l'insolvabilité d'entreprises entraînent fréquemment la perte ou la diminution des salaires et avantages sociaux négociés collectivement, et l'augmentation des plaintes de manquement au DRJ et des plaintes de négociation de mauvaise foi qui en découlent. La négociation ou la renégociation de conventions collectives dans des secteurs essentiels à la santé ou à la sécurité du public entraîne des demandes d'enquêtes et de décisions sur la question du maintien des activités par le CCRI. Cependant, sauf une légère augmentation du taux de demandes portant sur les droits du successeur ou le maintien des activités, le profil des demandes et des plaintes reçues par le Conseil en 2009-2010 n'a pas

changé de façon significative depuis le début de la récession.

Le Conseil doit constamment relever un défi en matière de fonctionnement en ce sens que le CCRI a uniquement pour mandat de trancher les questions que lui renvoient les syndicats, les employeurs, les employés et le ministre du Travail. Par conséquent, les activités opérationnelles du CCRI sont dictées par des demandes externes auxquelles ce dernier ne peut que réagir et qu'il n'est pas en mesure d'anticiper.

Environnement opérationnel

Le solde de 2,4 millions de dollars, qui est dédié au budget de fonctionnement et d'entretien. Le Conseil applique les politiques du Conseil du Trésor pour l'utilisation du budget de fonctionnement et d'entretien (F et E), est utilisé dans une proportion de 53 % pour les services professionnels et les déplacements. Ces dépenses sont essentiellement liées au traitement des affaires, y compris les déplacements nécessaires pour la tenue d'audiences externes, la location temporaire de salles d'audience, les services d'interprétation et la traduction des décisions. Le Conseil applique les politiques du Conseil du Trésor pour l'utilisation du budget de

Le CCRI est un organisme à faible risque. Sur le plan financier, les salaires et avantages sociaux représentent environ les quatre cinquièmes (82 %) du budget de fonctionnement de 13,3 millions

Analyse des risques

Priorité en matière de gestion

Le CCRI continue de prendre des mesures qui lui permettront d'assurer l'institution de pratiques de gestion fortes. Au cours de l'exercice financier 2009-2010, en réponse à l'évaluation du Cadre de responsabilité de gestion du Conseil, un plan d'action a été élaboré pour renforcer les aspects qui devaient être améliorés et le travail de mise en œuvre de mesures correctives est commencé. Le CCRI continuera de travailler avec le Secrétaire du Conseil du Trésor afin de se mettre en position d'obtenir, au minimum, la cote « acceptable » pour tous les éléments de gestion.

Consultations de la clientèle

Les consultations de la clientèle se sont poursuivies durant l'exercice financier 2009-2010 et le Conseil a reçu des commentaires très utiles au sujet du traitement et de la gestion des affaires dont il est saisi. Le Conseil continuera le dialogue avec la communauté des relations du travail, car il procède à un examen complet de son *Règlement*.

Suivre de près et améliorer le processus de traitement des plaintes de manquement au DRJ

Depuis la mise en œuvre du processus actuel de traitement des plaintes de manquement au DRJ, le nombre de ces plaintes en instance est passé de 235 à la fin de 2007-2008 (près de 40 % de toutes les affaires en instance) à 88 à la fin de mars 2010 (un peu plus de 20 % de toutes les affaires en instance). De plus, le délai de traitement global de ce genre d'affaires est passé de 489 à 269 jours pendant la même période.

Le processus actuel de traitement des plaintes de manquement au DRJ a été mis en œuvre le 1^{er} mars 2008, après de longues discussions et l'essai d'autres processus. L'amélioration du traitement des plaintes de manquement au DRJ visait en grande partie à en simplifier et en accélérer le règlement. Quoique les plaintes de manquement au DRJ ne figurent généralement pas au nombre des affaires prioritaires, leur volume représente une grande partie de la charge de travail du Conseil et elles avaient une incidence de plus en plus négative sur le rendement général du Conseil et représentaient une proportion croissante de l'arriéré des affaires.

Des exemples de décisions importantes que le Conseil a rendues en 2009-2010 se trouvent à l'adresse suivante : http://www.ccrt-cirb.gc.ca/publications/report-rapport_tra.asp.

Le CCRI a rendu 49 *Motifs de décision* détaillés en 2009-2010, et 219 décisions-lettres, pour un total de 268 décisions écrites. Ce nombre est moins élevé que celui de 2008-2009 – en raison en grande partie des efforts déployés pour trancher les affaires de manquement au DRJ, comme il a déjà été mentionné – mais il est généralement plus élevé que celui de toute autre année de la décennie.

droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie.

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires d'intérêt national ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-lettres concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties en matière de relations du travail. Le Conseil s'efforce de rendre, de façon rapide, des décisions fondées en

Décisions écrites

L'établissement de priorités entraîne inévitablement le report d'affaires moins urgentes. En conséquence, les contraintes au niveau de la mise au rôle font que certaines affaires très longues ou très complexes – le genre d'affaires qui, aujourd'hui, font généralement l'objet d'une audience devant un banc du Conseil – peuvent difficilement être réglées rapidement. Au cours de l'exercice financier 2009-2010, le Conseil a reçu 51 demandes devant être traitées de façon

prioritaire.

En plus des affaires complexes, le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*) dispose que certains types d'affaires doivent être traités de façon prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire ou de décision partielle, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de PDT concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement et le congédiement pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées de façon prioritaire par rapport à d'autres affaires du Conseil. Les demandes d'accréditation ainsi que les affaires qui risquent fort de dégénérer en conflit de travail si le différend n'est pas réglé rapidement sont aussi traitées en

priorité.

Affaires prioritaires

Le nombre assez élevé d'affaires complexes continue d'avoir une incidence sur la charge de travail et sur le pourcentage d'affaires tranchées du CCRI, puisqu'elles nécessitent, règle générale, de nombreux jours d'audience et portent sur un grand nombre de dispositions du *Code*. Ces affaires sont plus longues à traiter et leur règlement mobilise davantage de ressources du Conseil. Du nombre d'affaires reçues en 2009-2010, 89 étaient des affaires complexes représentant près de 13 % du total. Les demandes de déclaration de vente d'entreprise sont généralement des dossiers très complexes et représentent plus d'un tiers de toutes les affaires complexes.

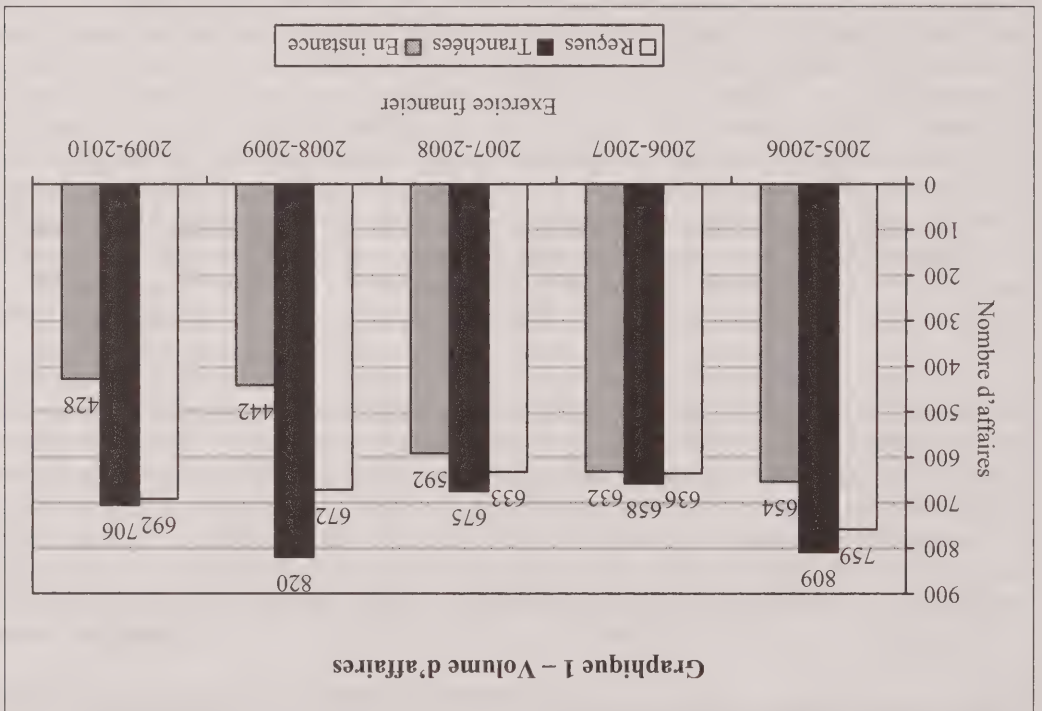
Affaires complexes

Comme plus d'affaires ont été tranchées que reçues en 2009-2010, le nombre d'affaires en instance a diminué, s'établissant à 428 à la fin mars 2010.

La réduction de l'arriéré des affaires en instance et la réduction du délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision sont surtout la conséquence de diverses initiatives qui ont été mises en oeuvre au fil des ans en vue d'améliorer le traitement des affaires, et qui se sont soldées par un niveau de l'arriéré à son plus bas depuis 23 ans et un délai moyen de traitement des demandes et des plaintes réduit de plus de 25 %.

En ce qui a trait au nombre d'affaires réglées, le Conseil a traité 706 affaires en 2009-2010, c'est-à-dire 114 de moins qu'au cours de l'exercice précédent (voir le graphique 1). La raison de cette diminution de 13,9 % est due au fait que le Conseil a mené une opération éclair en 2008-2009 pour régler un grand nombre de plaintes de manquement au DRJ qui s'étaient accumulées au fil des ans. Le Conseil a ainsi traité plus d'affaires en 2008-2009 qu'il ne l'aurait fait autrement. En 2009-2010, le Conseil a traité 74 plaintes de manquement au DRJ de moins, ce qui représente 65 % de la diminution des affaires traitées. Il convient également de noter que le taux d'affaires traitées en 2009-2010 est un meilleur indicateur de ce que le Conseil peut soutenir compte tenu de ses ressources actuelles et du volume d'affaires.

Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT) représentent environ 41 % des affaires reçues en 2009-2010, dont 24,3 % sont des plaintes de manquement au DRJ et 16,6 %, d'autres PDT. Les demandes d'accréditation et de révision représentent également une partie importante des affaires reçues, soit 15,6 % et 18 % respectivement.



Volume d'affaires

La nature de la demande de services du CCRI peut varier, selon l'état de l'économie et d'autres facteurs, mais le nombre total de demandes et de plaintes reçues est resté relativement stable au cours des quatre derniers exercices. En tout, le Conseil a reçu 692 demandes et plaintes en 2009-2010, ce qui représente 20 affaires de plus qu'en 2008-2009 (voir le graphique 1). Ce nombre est beaucoup plus bas que la moyenne du début de la décennie qui était de 823.

L'écart entre les dépenses prévues et le total des autorisations s'élève à 1,1 million de dollars, soit 414 000 \$ reportés de l'exercice précédent et 765 000 \$ transférés par le Conseil du Trésor pour compenser les augmentations de salaire des employés en raison des conventions collectives et les contributions aux avantages sociaux des employés.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type ³	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Exécuter le mandat législatif du Conseil en vertu du <i>Code canadien du travail</i>	Permanente	Satisfait à toutes les attentes	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le <i>Code canadien du travail</i> et sont directement liées à notre activité de programme : • Programme de règlement et de résolution de conflits <p>En réglant les affaires, par la médiation ou au moyen d'une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'atteinte du résultat stratégique énoncé</p>
Poursuivre la réduction accélérée de l'arriéré des affaires	Permanente	Satisfait à toutes les attentes	
Réduire le délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision	Permanente	Satisfait à toutes les attentes	
Suivre de près le nouveau processus de traitement et de règlement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ) et en poursuivre l'amélioration	Permanente	Satisfait à toutes les attentes	
Consultations de la clientèle	Permanente	Satisfait à toutes les attentes	

Priorités en matière de gestion	Type ³	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique
Préparer un plan d'action fondé sur l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil	Nouvelle	Satisfait à presque toutes les attentes. Le plan d'action a été élaboré et le travail de mise en oeuvre de mesures correctives est commencé	<ul style="list-style-type: none"> • Services internes – Appuie le résultat stratégique

³ Les différents types de priorités sont les suivants : **priorité déjà établie** – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; **priorité permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; **priorité nouvelle** – établie au cours de l'exercice visé dans le RPP ou le RMR.

Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein – ETP)

Ressources prévues	110	
Ressources réelles	105	
Écart	-05	

Résultat stratégique : Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2009-2010
Nombre de demandes et de plaintes réglées exprimé en pourcentage du nombre de demandes et de plaintes reçues	100 %	Dépasse
Le nombre d'affaires tranchées par le Conseil au cours de l'exercice dépasse le nombre d'affaires qu'il a reçues		Le nombre de demandes et de plaintes réglées représente 102 % du nombre de demandes et de plaintes reçues

(milliers de \$)

Activité de programme	Dépenses 2008-2009 réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles ²	Concordance avec le résultat du gouvernement du Canada
Programme de règlement et de résolution de conflits	10 570	9 188	9 188	9 774	9 546	Marché équitable et sécurisé Le CCRI favorise l'établissement de relations du travail stables dans les secteurs industriels qui relèvent de la compétence fédérale, assurant ainsi le maintien de milieux de travail sûrs, équitables et productifs qui apportent une contribution positive à l'économie canadienne
Services internes	3 153	3 399	3 399	3 992	3 780	
Total	13 723	12 587	12 587	13 766	13 326	

¹ À compter du cycle du Budget principal des dépenses de 2009-2010, les ressources allouées à l'activité de programme : Services internes sont affichées de façon distincte de celles des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties dans les diverses activités de programme comme elles l'étaient auparavant dans le Budget principal des dépenses. Cette modification a influé sur la comparabilité des dépenses et des ETP selon l'activité de programme entre les exercices financiers.

² Les dépenses réelles représentent 97 % du total des autorisations.

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément aux dispositions et au préambule du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Résultat stratégique

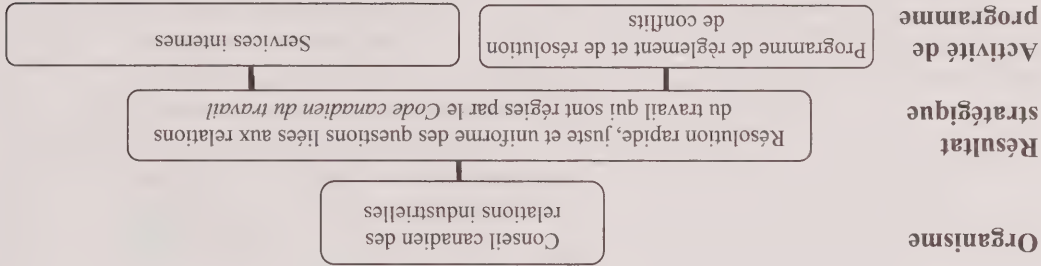
Pour réaliser son mandat, le CCRI tente d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le *Code canadien du travail*

Le résultat stratégique du CCRI s'accorde avec les Affaires économiques du gouvernement et contribue à l'atteinte du résultat souhaité par celui-ci : assurer la mise en place d'un marché équitable et sécurisé par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles régissant la conduite des employeurs et des syndicats, pour assurer des relations du travail stables et des milieux de travail productifs.

Architecture des activités de programme

Étant donné le mandat que lui confie la loi et son AAP telle qu'elle existe présentement, le CCRI a un seul résultat stratégique et deux activités de programme.



Sommaire – Rendement

Le tableau suivant donne un aperçu du total des dépenses réelles du Conseil canadien des relations industrielles pour 2009-2010.

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de \$)

Dépenses prévues	12 587	
Total des autorisations	13 765	
Dépenses réelles	13 326	

SECTION I : APERÇU

Raison d'être et responsabilités

Raison d'être

Favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles de conduite qui régissent les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation.

Responsabilités

Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail, dans le cadre du remaniement de la partie I du *Code*.

La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective – de l'acquisition et de l'extinction des droits de négociation – des pratiques déloyales de travail et de la protection de la santé et de la sécurité du public en cas d'arrêts de travail ayant une incidence sur les services dits essentiels.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la maintenance du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières nations
- les sociétés d'État fédérales (notamment Énergie atomique du Canada limitée et les musées nationaux)

La compétence fédérale s'exerce sur environ 825 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel important sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI.

Je suis heureuse de présenter au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes le rapport annuel sur le rendement du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil), pour la période se terminant le 31 mars 2010. Il s'agit du douzième rapport sur le rendement depuis que le CCRI a été créé en 1999.



J'en suis maintenant à la moitié de mon mandat de cinq ans à titre de présidente du CCRI et je suis heureuse de signaler que des progrès importants ont été accomplis dans la réalisation des objectifs que je m'étais fixés lorsque je suis entrée en fonction, c'est-à-dire réduire les délais de traitement des plaintes et des demandes en instance et diminuer le temps mis par le Conseil pour rendre ses décisions.

Lorsque j'ai été nommée en janvier 2008, il y avait 643 affaires en instance devant le CCRI; 23,6 % l'étaient depuis plus de deux ans. Deux ans plus tard, cet arriéré a été ramené à 428 affaires en instance, dont moins de 15 % le sont depuis plus de deux ans. De plus, le délai moyen de traitement a diminué de 30 % au cours des deux derniers exercices financiers. Le défi pendant les prochaines années sera de rester sur cette lancée et d'établir et de mettre en place des pratiques et procédures qui permettront d'avantage au Conseil de réduire le temps qu'il met pour rendre ses décisions.

Je suis fière des réalisations du CCRI jusqu'à présent et convaincue que les efforts assidus de ses membres et de son personnel lui permettront de fournir des services de règlement des différends de manière juste et rapide et de respecter ses engagements envers le milieu des relations du travail. Nous continuerons de mettre l'accent sur des initiatives qui permettent d'établir de bonnes relations du travail et favorisent le maintien de relations patronales-syndicales harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale.

Elizabeth MacPherson
Présidente

Table des matières

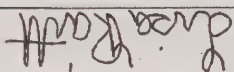
1	Message de la présidente
3	SECTION I : APERÇU.....
3	Raison d'être et responsabilités
4	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP).....
4	Sommaire – Rendement.....
6	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
9	Analyse des risques.....
11	Profil des dépenses.....
12	Postes votés et législatifs
13	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
13	Résultat stratégique.....
13	Activités de programme par résultat stratégique
14	Activité de programme 1 : Programme de règlement et de résolution de conflits
15	Activité de programme 2 : Services internes
15	Avantages pour les Canadiens
15	Analyse du rendement.....
18	Leçons apprises.....
19	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
19	Principales données financières.....
20	Liste des tableaux de renseignements supplémentaires.....
20	Autres sujets d'intérêt.....
20	Pour communiquer avec le Conseil

**Conseil canadien des relations
industrielles**

**pour la période se terminant le 31 mars
2010**

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Lisa Raitt
Ministre du Travail



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



Canada Revenue Agency

Government
Publications

2009-10
Estimates



Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

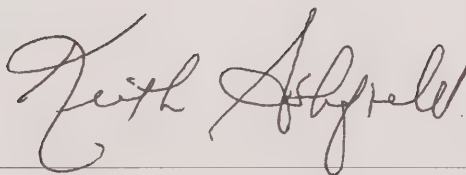
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Canada Revenue Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield". The signature is written in a cursive style with a large, stylized 'K' and 'A'.

The Honourable Keith Ashfield, P.C., M.P.
Minister of National Revenue and
Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency and
Minister for the Atlantic Gateway

The contents of this performance report are taken from the Canada Revenue Agency's *Annual Report to Parliament 2009-2010*. The Minister of National Revenue tables the CRA's Annual Report in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Revenue Agency Act*. The Performance Report and the CRA's Annual Report contain comprehensive performance information and the opinion of the Auditor General of Canada on the CRA's financial statements. For more information on the CRA's Annual Report, please visit www.cra.gc.ca/annualreport, or write to: Director, Planning and Annual Reporting Division, Corporate Planning, Governance and Measurement Directorate, Corporate Strategies and Business Development Branch, Canada Revenue Agency, Connaught Building, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa ON K1A 0L5, Canada.

Table of Contents

Section I: Agency Overview	5
Message from the Minister	5
Message from the Commissioner and Chief Executive Officer.....	6
Our Raison d’Être	8
Benefit to Canadians	8
Risk Analysis	9
Rating our Results.....	9
Our Program Activity Architecture	10
Performance Summary	11
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes.....	12
 Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	 26
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	26
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2).....	30
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	34
Reporting Compliance (PA4)	37
Appeals (PA5)	41
Benefit Programs (PA6).....	45
Internal Services (PA7)	49
Canada’s Economic Action Plan Initiatives	54
 Section III: Supplementary Information	 55
Statement of Management Responsibility	55
Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations	56
Comparison of Future-oriented Financial Information and Actual Results	60
Audited and Unaudited Financial Statements	61
Electronic Tables	61

Section I: Agency Overview

Message from the Minister



The Canada Revenue Agency (CRA) administers a fair, and responsive tax and benefit system that contributes to the economic and social well being of our nation. The support the CRA provided during the difficult economic climate that dominated 2009-2010 was especially important. By being flexible in how it delivered key aspects of Canada's Economic Action Plan, the CRA helped secure stability and future prosperity for Canadians.

“Our country’s tax system relies on honesty and voluntary compliance. The Canada Revenue Agency wants to help Canadians meet their tax obligations.”

The CRA is committed to protecting Canada’s revenue base by making sure everyone complies with tax laws. To do this, during 2009-2010, the CRA actively pursued individuals and businesses, including participants in the underground economy and those avoiding taxes by hiding funds offshore, who were not paying the taxes that they owed to Canadians. This document highlights many of the CRA’s achievements over the last year and describes the CRA’s role in supporting individuals, businesses, and families across Canada.

As Minister of National Revenue, I am pleased to present the *Departmental Performance Report 2009-2010* for tabling.

A handwritten signature in dark ink, reading "Keith Ashfield". The signature is fluid and cursive.

The Honourable Keith Ashfield, P.C., M.P.
Minister of National Revenue and
Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency and
Minister for the Atlantic Gateway

Message from the Commissioner and Chief Executive Officer



As Commissioner and Chief Executive Officer, I am accountable to the Minister of National Revenue for all program matters, and to our Board of Management for administrative matters. I am proud to report that the Canada Revenue Agency (CRA) has once again demonstrated its capacity to achieve meaningful and measurable results for Canadians. While we recognize that we have more to do in some areas, our achievements during this past year provide further evidence of the strength of our core business expertise: administering taxes, collecting revenues, and delivering benefits.

The CRA touches the lives of more Canadians than any other single department or agency in the country. In 2009-2010, we processed about \$358 billion in taxes and duties and delivered over \$17 billion in benefits and credits to millions of individuals and businesses on behalf of Canada's provinces, territories, other federal departments, and First Nations.

"The CRA is known throughout government as a well-managed, leading-edge organization committed to excellence. That commitment is extremely important in these still-uncertain economic times, when more Canadians than ever depend on the benefit programs the CRA administers."

Our 2009-2010 results

During 2009-2010, the CRA placed significant emphasis on ensuring the integrity of Canada's tax and benefits system. We encouraged compliance with tax legislation by designing initiatives that make it harder for individuals and business to not comply. For example, over the past year we successfully targeted areas like aggressive tax planning and

tax havens through partnerships with provinces and international tax administrations, and further refined our risk assessment and management tools. Overall, individuals, corporations, business that collect GST/HST, and employers continued to demonstrate strong levels of voluntary compliance with their registration, filing, and remittance obligations. Our robust system of checks and balances, coupled with the legislative and other compliance tools available to us, provide assurance that Canada's revenue base is being protected.

We continued to strengthen service as a means of increasing levels of voluntary compliance. In 2009-2010, we took further steps to make it easier for Canadians to comply with legislation by improving access to tax and benefit information and interactive tools.

In our day-to-day activities, we met most of our performance targets for 2009-2010. For those that we did not meet, we sought to understand the factors involved—such as the recent economic downturn—to identify the steps we can take to improve performance in the future.

One particular challenge that we face, which is shared by tax administrations worldwide, is the measurement of the impact of our activities to detect and address non-compliance. Although we continue to achieve strong ratings overall for our performance management framework, we recognize the need to further refine this area.

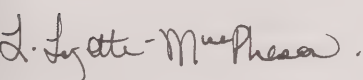
Management Results

"The 2009-2010 assessments from the Treasury Board of Canada Secretariat and our own Board of Management showed that the CRA rates strongly in most areas of management."

Moving forward

November 2009 marked the end of our first decade as an agency. The programs and services that we provided over the last 10 years made an important difference in the lives of Canadians. We took on new business, developed and adapted how we worked, built on our management initiatives, and ensured that we continued to deliver on the expectations and needs of taxpayers, businesses, and our government clients. None of this would have been possible without the dedication and hard work of our skilled employees. Their collective knowledge will continue to help us provide innovative and efficient services to individuals and businesses on behalf of the Government of Canada, other levels of government, and First Nations communities.

Our reputation as a world-class tax administration is well-earned and we are proud of our accomplishments over the past year. In submitting this report, I would like to extend my sincere thanks to all of my coworkers, managers, and union leaders who have made the CRA's successes possible. As we move forward, I remain confident in the dedication, knowledge, and professionalism of our employees as they deliver quality results that matter to Canadians.



Linda Lizotte-MacPherson
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Our Raison d'Être

Canada's tax system is based on voluntary compliance and self-assessment. A well-functioning tax system is critical to the ability of federal, provincial, territorial, and First Nation governments to deliver programs and services that are important to Canadians and Canadian businesses.

The Canada Revenue Agency (CRA) has the mandate to administer tax, benefit, and other programs on behalf of the Government of Canada and provincial, territorial, and First Nations governments.

Parliament created the CRA so we could meet the mandate by:

- providing better service to Canadians;
- offering more efficient and more effective delivery of government programs; and
- fostering closer relationships with provinces and other levels of government for which the CRA delivers programs, and providing better accountability.

The CRA's mandate reflects the broad role that the CRA plays in the lives of Canadians. The CRA contributes to three of the Government of Canada's outcome areas:

- A transparent, accountable and responsive federal government;
- Well-managed and efficient government operations; and
- Income security and employment for Canadians.

In 2009-2010 we processed about \$358 billion in taxes and duties (\$8 billion less than in 2008-2009) on behalf of Canada, the provinces (except Quebec) and territories, and First Nations. We also delivered over \$17 billion in benefits and credits, and provided other services that contributed directly to the economic and social well-being of Canadians.

Benefit to Canadians

No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than the CRA does. Each year we administer billions of dollars in tax revenue and distribute timely and accurate benefit payments to millions of Canadians. We deliver income-based benefits, credits, and other services that assist families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities—programs that contribute directly to the economic and social well-being of Canadians.

Our ability to deliver efficient, timely, and accurate high-volume programs and services makes us a valuable partner for government clients.

The following two strategic outcomes summarize the CRA's contribution to Canadian society.

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

In addition to administering tax and benefit programs, we administered harmonized sales tax for three provinces and verified taxpayer income levels in support of a wide variety of federal, provincial, and territorial programs, ranging from student loans to health care initiatives. We also provided other services, such as our Refund Set-Off Program, through which we helped other federal departments and agencies, as well as provincial and territorial governments, collect debts that might otherwise become uncollectable.

This Performance Report assesses the extent to which we achieved these outcomes during the 2009-2010 fiscal year. On balance, our results show that we met both our strategic outcomes.

Risk Analysis

Our Enterprise Risk Management Program was created to ensure that we develop and implement a systematic and comprehensive approach to managing risks that is fully integrated into our strategic, operational, and financial decision-making processes and mechanisms.

To keep abreast of the risks the CRA faces as an organization, during the planning period, we completed our Corporate Risk Inventory 2009, an integral part our annual strategic planning exercise. The five key priorities of the *Corporate Business Plan 2010-2011 to 2012-2013* were based on the highest CRA risks identified in the 2009 inventory (related to payment compliance and the underground economy). A CRA risk action plan was also developed to ensure that we have appropriate response strategies for all the risks identified in the inventory. In this way, the 2009 risk inventory guided the strategic and operational business priorities for the 2010-2011 planning period and led us to integrate risk management in our day-to-day business.

An update to the Corporate Risk Inventory 2009 was also initiated in early 2010. The update indicated that the overall risk profile of the CRA remains generally unchanged from 2009.

We believe that our approach to risk management will help us maintain services to the Canadian public and protect their interests.

Rating our Results

We use qualitative and quantitative indicators, also called measures, to determine the results achieved in terms of our strategic outcomes and expected results. We gather operational data, statistical samples, and survey results that form the basis for our assessments. We continue to face challenges in strengthening our indicators; in particular, ones that are concrete and allow us to make clear links between our achievements and our strategic outcomes and expected results. To this end, we share information with other tax administrations on results measurement through various international forums. In addition, the CRA participates in international initiatives to benchmark key aspects of tax administration with jurisdictions from around the world.

We also rate our strategic results and those of our program activities in terms of whether the targets identified in our *Corporate Business Plan 2009-2010 to 2011-2012* were met, mostly met, or not met.

Our targets identify the percentage or degree we expect to attain for a performance level. Where targets are numeric, they are listed beside each indicator. Our management teams establish performance targets by analyzing affordability constraints, historical performance, the complexity of the work involved, and the expectations of Canadians.

Rating	Results
Met	Our results met or exceeded our expectations.
Mostly met	While the results met most of our expectations, some gaps exist.
Not met	Significant gaps exist in results and most or key expectations were not met .

Our Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture depicted below identifies our program activities and demonstrates how they link to our strategic outcomes. Program activities are groups of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and reflect how we allocate and manage our resources to achieve intended results.

Government of Canada Outcome Areas

A transparent, accountable and responsive federal government and
Well-managed and efficient government operations

Income security and employment for Canadians

Canada Revenue Agency Strategic Outcomes

Tax Services

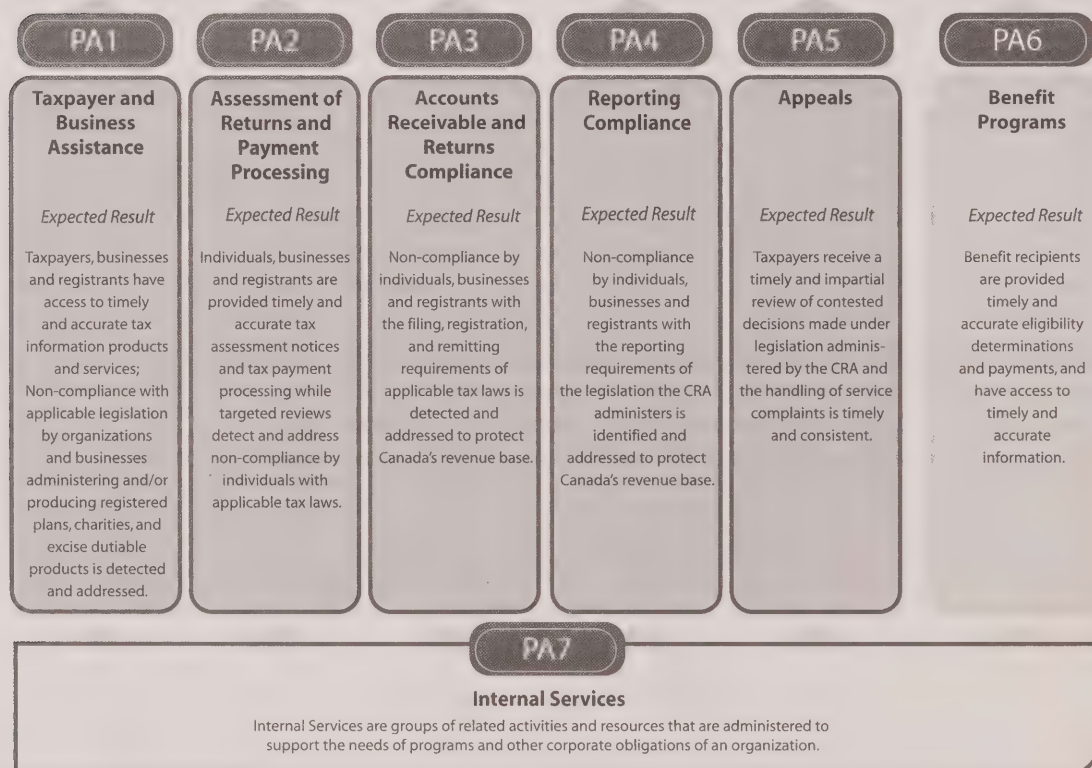
Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Program Activities

Meeting our Expected Results, thereby achieving our Strategic Outcomes



Performance Summary

(in thousands of dollars)		2009-2010				Alignment to Government of Canada Outcomes
Program Activity	2008-2009 Actual ¹	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual	
Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected						
Taxpayer and Business Assistance ²	483,467	690,626	690,626	542,727	531,371	A transparent, accountable and responsive federal government
Assessment of Returns and Payment Processing ³	645,529	587,917	587,917	728,359	690,835	Well-managed and efficient government operations
Accounts Receivable and Returns Compliance ⁴	497,808	429,712	429,712	533,979	529,982	Well-managed and efficient government operations
Reporting Compliance	1,037,944	922,077	922,077	1,129,081	1,092,367	Well-managed and efficient government operations
Appeals	132,605	126,895	126,895	149,799	148,009	A transparent, accountable and responsive federal government
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments						
Benefit Programs ⁵	341,843	331,566	331,566	342,634	342,440	Income security and employment for Canadians
The following program activity supports all strategic outcomes within the organization						
Internal Services ¹	1,057,515	1,295,854	1,295,854	1,156,451	1,068,803	
Strategic Outcome: Taxpayers and benefit recipients receive an independent and impartial review of their service-related complaints						
Taxpayers' Ombudsman ¹	1,945	3,328	3,328	3,130	2,741	A transparent, accountable and responsive federal government
Total	4,198,656	4,387,974	4,387,974	4,586,160	4,406,548	
Less:						
Non-Tax Revenues						
Respendable Revenue – Pursuant to section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	219,585	204,803	204,803	213,920	213,920	
Non-Respendable Revenue	51,074	N/A	54,183	N/A	55,676	
Plus:						
Cost of services received without charge	250,314	N/A	259,782	N/A	269,188	
Net Cost of CRA	4,178,311	N/A	4,388,770	N/A	4,406,140	
Note: Numbers may not add due to rounding						

¹ Commencing in the 2009-2010 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Services are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities. 2008-2009 Actuals have been restated to more accurately reflect the total spending attributable to each Program Activity and to provide a better comparison of spending information by Program Activity between fiscal years.

² Includes the Softwood Lumber statutory disbursements (\$180.5 million in 2008-2009 and \$205.5 million in 2009-2010).

³ Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration costs of Federal and Provincial sales taxes (\$131.7 million in 2008-2009 and \$148.4 million in 2009-2010).

⁴ Includes Payments to Private Collection Agencies (\$9.1 million in 2008-2009 and \$3.3 million in 2009-2010).

⁵ Includes a) Relief for Heating Expenses (program announced in 2000) (\$0.9 million in 2008-2009 and \$0.5 million in 2009-2010); b) Energy Costs Assistance Measures expenses (program announced in the Fall of 2005) (\$0.5 million in 2008-2009 and \$0 in 2009-2010); and c) Statutory Children's Special Allowance payments (\$211.8 million in 2008-2009 and \$215.3 million in 2009-2010).

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)

	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
	4,387,974	4,586,160	4,406,548

2009-2010 Human Resources

	Planned	Actual	Difference
Full-Time Equivalents	39,481	40,228	(747)

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

As identified in our *2009-2010 Report on Plans and Priorities*, our tax and benefit focus over the planning period was on **tax integrity, strengthening service, benefits validation, effective relationships, and business sustainability**.

The following table identifies the strategic priorities we pursued in 2009-2010, our results, and how these priorities support our Strategic Outcomes. Additional details concerning individual program activity achievements related to these strategic priorities are provided in Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.

Tax Operational Priorities

Tax Integrity:

Non-compliance is the failure, for whatever reason, to register as required under the law, file returns on time, report complete and accurate information to determine tax liability, and pay all amounts when due. It takes many forms, from errors and omissions to deliberate tax evasion. We are constantly assessing non-compliance risks and taking steps to focus our resources on areas of highest risk in order to make non-compliance more difficult.

Type	Link to Strategic Outcomes	Status	2009-2010 Summary of Performance
Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>Over the past several years, we have significantly augmented our research capacity to enable us to better understand and manage debt. Our work in this area has allowed us to use information on taxpayer characteristics, compliance behaviour, and other factors to construct risk-based models that help us select appropriate and effective approaches for specific debtor cases. We began to use our risk-based approach to identify the right compliance response for individual debtors, ranging from helping individuals further understand their obligations, to undertaking swifter and firmer responses with those whose history demonstrates a higher risk of non-compliance. Our risk-based selection models are being integrated into our decision-making to more effectively manage the tax debt accrued by both taxpayers and businesses.</p> <p>We also commenced the implementation of Phase II of our National Insolvency Strategy, with the goal of improving the coordination and management of complex filings under the <i>Companies' Creditors Arrangement Act</i>.</p> <p>We developed a suite of directives that set the direction of our future communication with taxpayers by issuing tax alert messages and publishing criminal convictions obtained by the CRA through the judicial process.</p>

Tax Operational Priorities
(Cont'd)

Sectors of the CRA worked together to better manage collections related to aggressive international tax planning cases, an effort that has produced valuable information. Such improvements will serve both taxpayers and the CRA by enhancing our ability to address the current global accounts receivable inventory.

We also communicated with Canadians about the risks and consequences of using tax havens to avoid paying taxes, and about the actions that we take to counter these abusive practices. A pamphlet to inform taxpayers who are potential users of tax havens was published in 2009.

Tax Operational
Priorities

Strengthening Service:

Taxpayers and benefit recipients are the focus of our service work. We are committed to providing timely and accessible information products and services to make it easier for taxpayers and benefit recipients to comply with their obligations and receive their rightful share of entitlements. Each tax and benefit service we deliver, however, must be integrated with our compliance strategy and must consider costs and our capacity, as well as the needs and expectations of the individuals, businesses, and government clients we deal with every day.

Type	Link to Strategic Outcomes	Status	2009-2010 Summary of Performance
Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>Electronic self-service is the most economical means of reaching the greatest number of individuals and businesses, and it represents the best opportunity to respond to the evolving service expectations of taxpayers. Our Smartlinks program supports taxpayers who self-serve by providing direct telephone access to tax experts and provides us the opportunity to solicit feedback in order to improve the Web site. In 2009-2010, we expanded this feature to the transactional pages of our My Business Account electronic service.</p> <p>While many Canadians use electronic self-service options, we continue to serve and support taxpayers through more traditional channels. For example, a large number of taxpayers interact with us over the telephone. Comprehensive automated response systems provide service 24 hours a day, seven days a week. During regular business hours, we can route calls among call centres as demand increases or decreases. This allows us to use our resources more effectively, reduce costs, provide extended hours of service, and efficiently resume our business after any service interruption.</p> <p>We are improving our understanding of why taxpayers use the telephone through our Profile of Enquiries studies. We are also providing our agents with more updated and relevant reference tools, and making system improvements to ensure the information agents provide to callers is consistent. This will ensure that our agent-assisted telephone services meet taxpayers' needs.</p> <p>Through our communication and outreach activities, we deliver the information taxpayers need to meet their obligations. Given changing demographics, compliance risks, and other key trends, outreach programs and communications activities delivered by programs across the CRA must continually adapt. They must also be fine-tuned to the needs of specific taxpayer subgroups such as seniors, new Canadians, youth, small or new businesses, and high-risk sectors.</p> <p>In 2009-2010, we worked with several government departments and agencies to reach out to different segments and communities to deliver tailored services or messages. Partners include Agriculture and Agri-Food Canada, Human Resources and Skills Development Canada, the Financial Consumer Agency of Canada, and the Province of Manitoba.</p>

Tax Operational Priorities (Cont'd)

We continue to build on partnerships with the provinces of Ontario and British Columbia to provide information sessions on the transition to the harmonized sales tax.

We used webinars and webcasts as outreach tools. This gave taxpayers in remote areas easy access to information. We also conducted a call-out campaign to give rural small business owners in Ontario and British Columbia information about the upcoming implementation of harmonized sales tax in their provinces.

The telephone has always been an important service channel for benefit recipients. Many people rely on the telephone as their main contact route for reasons such as availability and prompt access to information and services. Information that is exchanged over the telephone can be critical to timely account updates and accurate benefit and credit calculations. The number of Canada Child Tax Benefit and GST/HST credit callers able to reach us by telephone exceeded 90% for the second consecutive year. The increased level of service for benefit recipients was possible due to the additional resources directed into our telephone services since 2008.

We launched the Automated Benefits Application service, which allows parents to apply for child and family benefits when their child is born, by ticking a box on their provincial or territorial birth registration forms.

Tax Operational Priorities

Effective Relationships:

Maintaining effective partnerships with other federal government agencies and departments, provinces, territories, and First Nations governments increases the effectiveness and efficiency of our administration of Canada's tax and benefits system. Co-operation among tax administrations, including sharing tax information, is a key tool in protecting the integrity of Canada's tax system.

Type	Link to Strategic Outcomes	Status	2009-2010 Summary of Performance
Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>We maintained a strong presence in international organizations such as the Inter American Center of Tax Administrations, the Commonwealth Association of Tax Administrators, and the Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales in order to advance protocols and practices to guide the work of tax administrations around the world.</p> <p>We worked with a number of international groups, such as the Organisation for Economic Co-operation and Development, to identify and respond to compliance threats. We also worked with multilateral compliance groups, such as the Joint International Tax Shelter Information Centre, with whom we conduct analyses of compliance issues.</p> <p>We enhanced our relationships with other tax jurisdictions through tax treaties and tax information exchanges. In 2009-2010, we participated with Department of Finance Canada in negotiations to update existing treaties with Australia, Malaysia, the Netherlands, New Zealand, Poland, Singapore and Switzerland. We similarly pursued tax information exchanges with Anguilla, Aruba, Bahamas, Bahrain, Bermuda, Cayman Islands, Dominica, Guernsey, Jersey, Liberia, Saint Lucia, St. Kitts and Nevis, St. Vincent and the Grenadines, San Marino, and Turks and Caicos. These enhanced relationships improve our ability to conduct international compliance work by providing the CRA with access to offshore tax information, including bank information, notwithstanding bank secrecy legislation.</p>

Tax Operational Priorities
(Cont'd)

Our relationship with the Department of Finance Canada is critical to the success of our strategies. In 2009-2010, we worked with that department to prepare for the implementation of Harmonized Sales Tax in Ontario and British Columbia.

When we administer programs and provide benefits and credits on behalf of client governments, we reduce the need for separate calculation and delivery systems at federal, provincial, and territorial levels. Building and maintaining effective relationships between the CRA and various client governments makes it easier for them to work with us and encourages them to use our delivery systems, as authorized by legislation, whenever possible. By working cooperatively, the overall cost of government is reduced.

During 2009-2010, we worked with Human Resources and Skills Development Canada on assessing whether the administration of the Universal Child Care Benefit is effective and efficient. Results of this review are expected during 2010-2011.

Tax Operational Priorities

Benefits Validation:

Our validation work helps recipients understand their legal rights and obligations and creates a credible enforcement presence to deter non-compliance by benefit recipients. We are continuing to ensure the integrity of our administration of benefit and credit programs by following through with strategic initiatives that focus on validation.

Link to Strategic Outcome			
Type	Link to Strategic Outcome	Status	2009-2010 Summary of Performance
Ongoing	Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully Met	<p>We applied elements of our compliance strategy to enhance the accuracy of benefits and credits issued. To measure levels of compliance, we reviewed and verified recipient information, contacting individuals to confirm details on their accounts.</p> <p>In 2009-2010, we contacted 212,017 recipients to confirm that their account information was accurate. The responses that we received enabled us to identify recipients who were overpaid as well as those who were underpaid. Our results indicate that our targeted reviews are successfully revealing areas of non-compliance.</p> <p>The correct calculation of benefits and credits relies on timely information from the recipient. It is the responsibility of each recipient to provide us with complete and accurate information to maintain their eligibility and receive the proper amount of benefits. The results of the most recent benefits measurement study indicated that 94.4% of Canada Child Tax Benefit recipients provided us with correct information and were therefore receiving their proper entitlements.</p>

Management Priorities

Business Sustainability:

Modern and innovative management practices and sound infrastructure are necessary conditions to sustain the high-quality tax, benefit, and related services that we deliver on behalf of governments across Canada.

Type	Link to Strategic Outcomes	Status	2009-2010 Achievements
Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected and Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	Successfully met	<p>To ensure that we are effectively meeting our responsibilities for accountability, we use two complementary tools: the Management Accountability Framework assessment conducted by the Treasury Board of Canada Secretariat and the Board of Management Oversight Framework assessment conducted by our own Board of Management. Together, the two assessment tools provide a complete evaluation of the CRA's management performance.</p> <p>Our 2009-2010 Management Accountability Framework assessment was very positive. Of the 11 indicators, we received 7 "strong" and 4 "acceptable." In 2009-2010, our Board of Management Oversight Framework assessment results were also positive. Out of the 18 indicators, we received 14 "strong" and 4 "acceptable."</p> <p>The CRA implemented its first multi-year strategic investment plan, supported by a documented project portfolio management approach. The Agency Management Committee regularly reviewed investment projects to ensure resources are allocated to the CRA's highest priorities.</p> <p>We completed our Corporate Risk Inventory 2009. A CRA risk action plan was also developed to ensure that we have appropriate response strategies for all the risks identified in the Inventory.</p> <p>The CRA developed and published guidelines to help managers with succession planning.</p> <p>We continued the use of mandatory pre-qualified processes (PQPs) and the migration to End-State PQPs project. Initial results indicate that the time to staff was reduced from 185 days to less than 100 days.</p> <p>In 2009-2010, to complement the CRA Learning Policy, a directive and procedures were developed to strengthen the planning, evaluation, and alignment of learning investments with CRA objectives.</p> <p>Information technology is a fundamental element of the CRA's capacity to deliver its programs and services to Canadians. To maintain this capacity, we work diligently to ensure that our systems and infrastructure are robust, secure, reliable, and recoverable. In 2009-2010, we:</p> <ul style="list-style-type: none"> successfully implemented the Corporate Tax Administration for Ontario, Enterprise Content Management, Integrated Revenue Collections, and the Compliance Systems Redesign projects to meet evolving CRA business requirements. replaced older technology, resulting in significant improvements in system capacity and application stability. <p>To enhance the controls already in place to prevent the inappropriate access and disclosure of information, the CRA began to develop an Identity and Access Management program.</p> <p>We developed the CRA Information Management Strategy 2010-2011 to 2012-2013.</p> <p>We further advanced our vulnerability assessment and management capabilities by deploying anti-spyware technology to all CRA workstations.</p>

Our Strategic Outcome Measures

We use our strategic outcome measures to gauge the compliance behaviour of Canadian taxpayers. Using data from internal and external sources as a baseline of compliance information, we group our indicators into the following four broad categories of taxpayer obligations to help us measure and assess our results against our Tax Services strategic outcome. These four categories are: registration compliance, filing compliance, remittance compliance, and reporting compliance.

To facilitate further research and discussion of compliance, we analyze the following segments of the population: individuals, self-employed individuals, corporations, GST/HST registrants, and employers. Our discussion of compliance includes macro-indicators which help us evaluate reporting compliance trends and to determine if the economic data provides an early indication of a change in the levels of compliance.

Registration compliance

Registration Compliance estimates the proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/ HST.

Our Measure				Year	Performance Rating	Data Quality				
Rates of registration for the GST/HST				2009-2010	Met	Good				
				2008-2009	Met	Good				
Our Indicator ¹				Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Canadian businesses that were registered for the GST/HST ²				90%	97.2%	97.8%	98.4%	95.8%	93.5%	✓

¹ Data for the 2005-2006 to 2008-2009 period have been restated as more complete and accurate information has become available.

² These estimates use the number of businesses who file timely returns as a proxy for registrants. The population of businesses includes some small businesses which are not required to register as part of the calculation. As a result, the estimate may understate the proportion of businesses who actually register to collect GST/HST.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
-------	--------------	-----------

n/a	Not Available	N/A	Not Applicable
-----	---------------	-----	----------------

Our estimates of the rate of registration compliance have remained consistently above our target over the past several years.

Our assessment is also supported by the results from our non-registrant program which seeks to ensure that all businesses that are required to register for the GST/HST meet their obligations. Each year, this program identifies several thousand small businesses that are required to register, mostly those that are new or that recently exceeded the registration threshold. We are persuaded, therefore, that there is a very low risk that medium-sized or large enterprises are carrying on business without being registered to collect the GST/HST.

Filing compliance

Filing Compliance indicators estimate the proportion of the Canadian population who file their returns on time.

Our Measure	Year		Performance Rating		Data Quality	
	2009-2010		Mostly Met		Good	
Rates of filing on time	2008-2009		Mostly Met		Good	

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Individuals 18 years and older who filed their returns on time	90%	92.8%	93.0%	92.5%	92.8%	92.8%	✓
Corporations – taxable incorporated businesses that filed their returns on time ¹	90%	86.4%	86.4%	85.8%	84.4%	85.5%	×
Businesses that filed their GST/HST returns on time	90%	91.8%	91.4%	n/a	90.5%	n/a	N/A
Employers who filed their T4 returns on time	90%	94.5%	96.0%	95.5%	96.4%	96.3%	✓

¹ The remaining percentage of taxable corporations used for this calculation filed their returns after the due date, either voluntarily or as a result of our non-filer work.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met	n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------	--------------	-----------	-------------------	--------------------

To gauge the compliance of individual taxpayers with their obligation to file a timely return, we compare our data for individual filers 18 years of age and older with Statistics Canada's Census of Population data for this population. In fact, these estimates have consistently remained above the 92.5% level for every year since the 2001-2002 reporting year, providing a reliable trend for the high degree of voluntary filing compliance that we observe.

Our research on filing behaviour shows that, of the remaining individuals who were not compliant (7.2% in both 2005-2006 and 2009-2010), a large majority file their return within five years. For instance, although 92.6% of individuals filed their returns on time for the 2003 tax year, this percentage rose to 97.4% in less than five years. Filing for the following tax year (2004) showed exactly the same pattern, reaching 97.4% in less than five years, and filing behaviour for subsequent years follows a similar trajectory. We have learned from this research that the majority of non-compliant individual filers comply within about five years, indicating a long-term non-filing rate of about 2.6% for the 18-year-and-older population. Over the last six tax years, more than two thirds of the returns filed late owed no taxes for any tax year at the time of filing, with the remaining third owing taxes for at least one tax year.

Remittance compliance

Remittance compliance indicators estimate the proportion of taxpayers who owed taxes and paid the full amount on time.

Our Measure		Year		Performance Rating		Data Quality	
Remittance compliance – Rate of timely payments		2009-2010		Mostly Met		Good	
		2008-2009		Mostly Met		Good	
Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Individuals who paid their reported taxes on time	90%	92.4%	92.9%	91.5%	93.2%	93.7%	✓
Percentage of payable corporation taxes paid on time	90%	92.9%	90.9%	92.4%	92.2%	93.5%	✓
Employers who forwarded at-source deductions on behalf of their employees on time	90%	88.7%	87.7%	89.2%	87.3%	89.9%	☑
Trend in ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts ¹	Downward trend	5.64%	5.78%	6.30%	6.65%	6.98%	×

¹ This indicator has been restated for the 2005-2006 to 2008-2009 period to reflect the latest available information.

☒ Met
 ☒ Mostly Met
 ☒ Not Met
 ☐ n/a Not Available
 ☐ N/A Not Applicable

We measure how various taxpayer segments comply with their remittance requirements by the degree to which they paid all taxes, based on their self-assessment, on or before the due date. When monies owed are not paid at the time of filing, we take steps to obtain payment.

For employers who remit at-source deductions on behalf of their employees, the rate of timely remittance has been below our target of 90% for several years. This year, however, our estimate indicates, that employers have remitted in a more timely fashion compared to previous years. On this basis, we are inclined to conclude that we mostly met our target for this compliance measure.

Reporting compliance

We conduct various reviews and audits to identify areas where reporting by individuals and corporations may not be consistent with their obligations to report complete and accurate information.

In 2009-2010, our review programs estimated that 15.4% of claims or deductions made by individuals were non-compliant, meaning they would be disallowed following a review¹. It should be noted that the number and type of credits and deductions have changed over the 2007-2008 to 2009-2010 period, so that the non-compliance rate shown in the above table represents both changes in compliance and in the scope of the study.

Results of reviews of individual tax returns	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Non-compliance rate	14.7%	14.8%	16.5%	15.4%
Estimated dollars at risk (\$million)	669	890	895	987

For large businesses, we detect and address non-compliance through a combination of corporate audits and risk assessment, which includes research and monitoring. The process involves an annual risk assessment of large taxpayers that uses expertise from across CRA to assess the risk levels using information related to the nature of the taxpayer's business, their current and past behaviour including aggressive tax planning, transparency, as well as information available from our tax treaty partners that indicate potential risk of non compliant behaviour. We have increased our use of research relating to risk based targeting of large business in response to the evolution of large businesses as a result of globalization and electronic commerce that have made certain complex business structures more prone to risks of non-compliance.

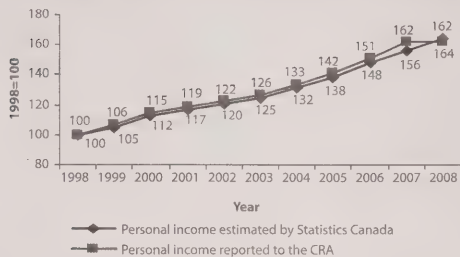
For small businesses, including self-employed individuals, we rely more on risk assessment in selecting businesses for audit. Our Small and Medium-sized Enterprise (SME) audit program selects its audits based on a range of risk information that includes past risk history and business condition indicators that are associated with non-compliance risk.

We also monitor and analyze a number of macro indicators that gauge trends in taxpayer behaviour with respect to reporting compliance.

1. Credits and deductions for the random sample in 2009-2010 included an additional credit compared to the previous year with a rate of non-compliance lower than the average. Excluding this item would result in a non-compliance rate of 17%. Similarly, the study that produced the 2008-2009 results included an item that was not part of the key credits and deductions of the prior year. Excluding the latter from both 2008-2009 and 2009-2010 would result in non-compliance rates of 16.2% and 16.7%.

Macro indicators

Figure 1 The trend in personal income reported to the CRA compared to personal income estimated by Statistics Canada



Figures for the years 2005, 2006, and 2007 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Reasonable

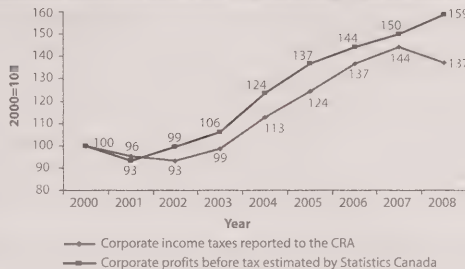
Figure 3 The trend in net income of unincorporated businesses reported to us compared to Statistics Canada's estimate for its National Accounts



Figures for the years 2005, 2006, and 2007 have been restated as a result of improved data

Data quality: Reasonable

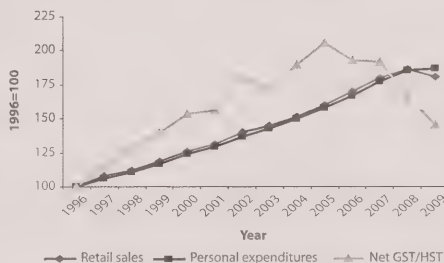
Figure 2 The trend in corporate income taxes that we have assessed compared to corporate profits before tax reported to Statistics Canada



Figures for the years 2001 and 2002 have been restated as a result of improved data.

Data quality: Reasonable

Figure 4 The trend in CRA's net GST/HST revenue compared with retail sales and personal expenditure estimated by Statistics Canada



Data quality: Reasonable

Conclusion

Our strategic outcome measures provide estimates of filing, registration, remittance, and reporting compliance to gauge the levels of voluntary compliance with Canada's tax laws. Our review of these estimates for 2009-2010 indicates that voluntary compliance remained generally high, although the dollar value of identified non-compliance is financially significant. Our assessment of our results indicators is that they are consistent with a high level of taxpayer compliance.

It is our assessment that we met our Tax Services strategic outcome in 2009-2010. We draw our overall conclusion largely from the significant proportion of Canada's revenue base originating from personal income that is subject to third-party reporting, and that a major proportion of the remainder originates from large corporations that are subject to a high rate of audit coverage. In addition, much of our assurance that we are achieving our strategic outcome is based on our robust system of checks and balances, which includes both preventive and detective activities. These activities incorporate a mix of compliance tools to protect Canada's revenue base from non-compliance.

Our Benefit Programs Strategic Outcome Measures

Our Measure				Year	Performance Rating	Data Quality
Eligible families and individuals received timely and correct benefit payments.				2009-2010	Met	Good
				2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Eligibility is established							
Percentage of potential entitled recipients who receive the CCTB	95%	N/A	N/A	N/A	94.9%	N/A ¹	N/A
Payments are timely							
Percentage of benefit recipients who receive payments on time	99%	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%	99.7%	✓
Benefit payments are correct							
Percentage of CCTB recipients who provide complete and accurate information and receive the proper entitlement	95%	95.1%	95.5%	95.5%	92.9%	94.4%	☑
CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued	<0.4%	0.3%	0.2%	0.3%	0.4%	0.1%	✓
Provinces, territories, and other federal departments rely on the CRA as a key service provider							
Number of programs and services administered	Upward trend	67	72	77	93	96	✓

¹ These percentages are only available for census years

✓ Met ☑ Mostly Met ✗ Not Met

n/a Not Available N/A Not Applicable

It is our assessment that we met our Benefit Programs strategic outcome. Through our efforts in administering benefit programs, eligible families and individuals received timely and correct benefit payments, and our government clients were afforded reliable services, enjoyed lower administration costs and more effective compliance. Benefit recipients can rely on the CRA to administer a better-integrated benefits system of high integrity and be assured that the CRA contributes to reducing the overall cost of government in Canada.

For more discussion on our performance against our Strategic Outcomes, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Expenditure Profile

Figure 5 Spending Trends



	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
	(in millions)				
Main Estimates	3,029	3,228	3,380	3,737	4,388
Planned Spending	3,450	3,222	3,480	3,875	4,388
Total Authorities	3,812	3,626	4,560	4,371	4,586
Actual Spending	3,707	3,405	4,423	4,199	4,407

For the 2005-2006 to 2009-2010 period, total spending includes all Parliamentary appropriations and revenue sources: Main Estimates, Supplementary Estimates, Treasury Board Vote 5 – Government Contingencies, Vote 15 – Compensation Adjustments and Vote 23 – Paylist Requirements as well as carry forward adjustments. It also includes spending of revenues received through the conduct of the Canada Revenue Agency's (CRA) operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*, Children's Special Allowance payments, payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act* and statutory disbursements to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.

Since 2005-2006, the Canada Revenue Agency's Vote 1 reference levels have increased primarily as a result of: collective agreements/contract awards; legislative, enhanced audit and enforcement measures, including policy and operational initiatives arising from various Federal Budgets and Economic Statements; the transfer from the Department of Public Works and Government Services Canada for accommodations and real property services; and the assumption of the responsibilities related to the Corporate Tax Administration for Ontario, the Softwood Lumber Agreement and Inter-Provincial Compliance.

The increases to Vote 1 have been offset by a number of reduction exercises including: the 2005 Expenditure Review and Procurement reductions, the 2006 Expenditure Restraint Program, the 2007 Federal Budget Cost Efficiency Savings and the 2008 Federal Budget Strategic Review reductions

The Agency's Statutory Authorities have fluctuated over the course of the 2005-2006 to 2009-2010 period as a result of: adjustments to the Children's Special Allowance payments for eligible children in the care of specialized institutions; adjustments to the rates for the contributions to employee benefit plans; increases to the spending of revenues received through the conduct of operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*; the introduction from 2007-2008 to 2009-2010 of payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act*; and the statutory disbursements to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.

In 2009-2010, of the \$4,586.2 million total authority, CRA's actual spending totalled \$4,406.5 million resulting in \$179.6 million remaining unexpended at year-end. After deducting unused resources related to the proposed Offshore Trusts initiative, Accommodation and Real Property Services, and costs for the Employee Benefits Plan associated with the conversion of Other Operating to Personnel costs, the remaining \$150.3 million is available for use by the Agency in 2010-2011. This amount represents 3.3% of the total authority.

Voted and Statutory Items

(in thousands of dollars)		2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Truncated Vote or Statutory Authority Wording		Actual	Actual	Main Estimates	Actual
1	Program expenditures and recoverable expenditures on behalf of the <i>Canada Pension Plan</i> and the <i>Employment Insurance Act</i>	3,023,433	3,154,525	3,114,391	3,297,434
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	71	76	78	78
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	171,763	219,585	204,803	213,920
(S)	Contributions to employee benefit plans	402,012	419,900	413,423	469,401
(S)	Children's Special Allowance payments	208,163	211,848	221,000	215,264
(S)	Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>	12,431	9,067	5,279	3,286
(S)	Payments under the <i>Energy Costs Assistance Measures Act</i>	992	489		13
(S)	Statutory disbursements to Provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	603,602	180,495	429,000	205,545
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Surplus Crown Assets	126	785		111
(S)	Court Awards	366	1,886		1,496
Total CRA		4,422,959	4,198,656	4,387,974	4,406,548

Authorities approved after tabled Main Estimates

The following table details the authorities approved for the Agency after the Main Estimates and reconciles with the Total Authorities shown on page 11.

(in thousands of dollars)	
2009-2010 Main Estimates	4,387,974
Planned Spending (RPP)	4,387,974
Carryforward from 2008-2009	147,065
Severance Pay, Parental Benefits and Vacation Credits	70,860
Various Collective Agreements	56,641
Year-end adjustment to statutory authorities:	
Employee Benefit Plan contributions	55,978
Statutory disbursements to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	(223,455)
Payments for Children's Special Allowances	(5,736)
Payments to private collection agencies	(1,993)
Provincial Sales Tax Administration Reform	39,957
Transfer from Public Works and Government Services Canada for increased accommodation and real property services charges	18,551
Initiatives arising from the 2009 Federal Budget in support of Canada's Economic Action Plan such as the Home Renovation Tax Credit and the First-Time Home Buyers Tax Credit	12,338
Government Advertising Programs	11,000
Respendable Revenue adjustment primarily for processing Employment Insurance claims on behalf of Service Canada in Québec and Ontario	9,117
Financial Interoperability and Stewardship Initiative in support of the Corporate Administrative System	6,349
Court Awards	1,496
Increasing Federal Public Service Student Employment	861
Crown Assets Disposals	111
Payments under the <i>Energy Costs Assistance Measures Act</i>	13
Reduction in Public Opinion Research	(564)
Transfer to Foreign Affairs and International Trade – To provide support to CRA staff located at missions abroad	(203)
Transfer to Treasury Board Secretariat – To support the National Managers' Community	(200)
Total Authorities at year-end	4,586,160

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Government of Canada Outcome Area

A transparent, accountable and
responsive federal government

Benefit to Canadians

Our Taxpayer and Business Assistance area helps taxpayers, businesses, and registrants meet their obligations under Canada's self-assessment system by providing access to timely and accurate information. Taxpayers have access to the information they need through a variety of channels (e.g., our Web site, telephones, paper publications, in person, and outreach). It also provides rulings and interpretations to clarify and interpret tax laws, as well as for CPP/EI purposes, and administers federal tax legislation governing registered plans and charities.

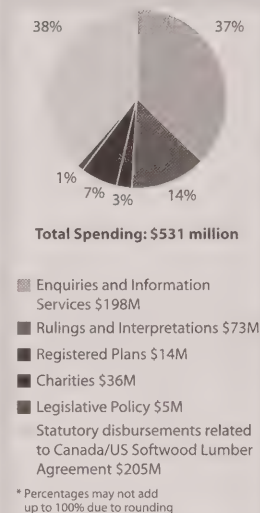
Our **expected results** are the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate tax information products and services; and non-compliance with applicable legislation by organizations and businesses administering and/or producing registered plans, charities, and excise dutiable products is detected and addressed.

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$690,626	\$542,727	\$531,371	4,137	3,817	320

PA1 Snapshot

Figure 6 Actual Spending



Key Volumetrics

Enquiries and Information Services – We handled more than 17.7 million public enquiries and over 35.6 million tax-related visits to the CRA Web site.

Excise and GST/HST Rulings and Interpretations – We processed over 3,700 written enquiries for rulings and interpretations and handled over 101,000 GST/HST-related telephone enquiries.

CPP/EI Rulings – We processed over 73,000 requests for rulings.

Registered Plans – We administered approximately 33,000 plans (e.g., registered pension plans, deferred profit sharing plans, supplementary unemployment benefit plans, registered investments), reviewed related returns, and conducted 470 audits.

Charities – We processed over 80,000 annual information returns for registered charities, and conducted 719 audits.

Contribution to CRA Priorities

Strengthening Service and Tax Integrity

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities	Achievements
Enhance the suite of self-service options	<p>We added Smartlinks to transactional pages of My Business Account to encourage and support taxpayers who use this service.</p> <p>We made significant recommendations for improvement based on analysis of user traffic to the Web site.</p> <p>We enhanced our online portal and Taxpayer Services Agent Desktop application to ensure that all relevant material (such as information on the harmonized sales tax for residents of Ontario and British Columbia and the Home Renovation Tax Credit) was posted to the Web site and to agents' online reference materials.</p> <p>Enhancements to the Taxpayer Services intranet site and the internal search engine enabled agents to provide better service.</p>
Optimize the telephone channel	<p>Based on the Profile of Enquiries results and taxpayers feedback obtained by our call centre agents, we have identified highly complex enquiry topics better suited to the subject matter experts located in Centres of Expertise. We redirected such calls to these agents to improve the quality and efficiency of our service.</p>
Strengthen outreach	<p>We provided information sessions on the transition to the harmonized sales tax in Ontario and British Columbia. In support of this transition, our business enquiries agents supported our promotion call-out campaign to provide rural small business owners with information about the pending implementation of the harmonized sales tax.</p> <p>Our Community Volunteer Income Tax Program showed an increase in volunteers and the number of returns they prepared for the taxpayers who are eligible to use this service. In an effort to maximize the use of technology, we launched an online training program through the CRA Web site for the community volunteers.</p> <p>We conducted numerous outreach activities for both individuals and businesses and noted the number of participants increased substantially from the previous year.</p>
Implement a new tobacco product stamping regime with covert and overt security features	<p>As a major step to prevent contraband tobacco products from entering the Canadian market, and to support the Government of Canada's health objectives, a prototype tobacco excise stamp was developed and is being tested by the tobacco industry. On March 29, 2010, Bill C-9 was tabled in Parliament and includes proposed amendments to the <i>Excise Act, 2001</i> to support the implementation of the stamp, expected in 2010-2011. The Bill received Royal Assent in July 2010.</p>
Continue the implementation of a risk-based approach to registered plans	<p>The registration process for registered plans has been streamlined using a risk-based approach to ensure the resources were dedicated to those plans that presented the greatest risk. In 2009-2010, the desk and field audit programs have both undergone a modernization review to ensure they are operating in the most efficient and effective manner. Nevertheless, we managed to increase the number of registered plans audit by 5.9%.</p>
Modernize and strengthen the charities program	<p>We made significant improvements in responding to simple and regular applications for charitable status within the established time frames. In 2009-2010, the intake of applications remained relatively consistent, however procedural changes were implemented to this workload that improved our response time.</p>

Lessons Learned

What worked well: We improved the quality of our services to taxpayers by making them more timely, accessible, and easier to use. We maintained our high caller accessibility levels on all of our enquiries lines. Compliance efforts within the tobacco industry were enhanced by developing and testing a prototype tobacco excise stamp. We also implemented initiatives for retroactive refunds and collecting increased charges under the Softwood Lumber Agreement, 2006 (SLA 2006).

What could be improved: In 2009-2010, our challenge was to continue the transformation of all service channels, allowing us to meet client needs in order to encourage voluntary compliance. We must continue to improve our diverse service offerings to address legislative change and increase our responsiveness to the evolving information needs of taxpayers. One way of ensuring that we continue these improvements is to capitalize on emerging technologies.

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Mostly Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
General calls answered within two minutes of entering the agent queue	80%	80%	82%	83%	82%	81%	✓
Business calls answered within two minutes of entering the agent queue	80%	85%	81%	82%	87%	86%	✓
Charities calls answered within two minutes of entering the queue	80%	86%	88%	86%	87%	90%	✓
Respond to written requests for GST/HST rulings and interpretations within 45 working days of receipt of request	80%	88%	87% ¹	89%	93%	94%	✓
Average number of days to issue an income tax technical interpretation to taxpayers	90 days (avg)	87 days	105 days	89 days	91 days	89 days	✓
Average number of days to issue an advance income tax ruling to taxpayers	60 days (avg)	84 days	94 days	101 days	104 days	98 days	×
Percentage of CPP/EI rulings issued within targeted time frames	85%	91%	84%	93%	91%	88%	✓
Percentage of responses to simple applications for charitable registration within targeted time frames (2 months)	80%	N/A	N/A	42%	58%	82%	✓
Percentage of responses to regular applications for charitable registration within targeted time frames (6 months)	80%	N/A	N/A	53%	22%	80%	✓
Percentage of registered pension plans applications reviewed within established time frames	85%	96%	97%	94%	92%	86%	✓

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Percentage of accurately updated internal reference materials for taxpayer services and charities agents	100%	N/A	N/A	N/A	100%	100%	✓
Percentage of general callers who reach our telephone service ²	90%	83%	83%	84%	92%	91%	✓
Percentage of business callers who reach our telephone service ²	90%	91%	86%	79%	94%	93%	✓
Charities callers who reach our telephone service	90%	93%	96%	93%	92% ³	95%	✓

¹ This became a service standard in 2006-2007. Prior year results reflect performance against an internal target.

² The caller accessibility targets for general and business callers were raised from 80% in 2008-2009.

³ This result has been restated.

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non-compliance is detected and addressed	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Percentage of excise regulatory reviews completed compared to planned	90%	N/A	N/A	98%	91%	92%	✓
Percentage of excise audits completed compared to planned	90%	N/A	N/A	100%	96%	109%	✓
Percentage of registered plan audits completed compared to planned	100%	N/A	N/A	N/A	96%	101%	✓
Percentage of registered charities audits completed compared to planned	100%	N/A	N/A	N/A	100%	89%	×

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
-------	--------------	-----------

n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------------------	--------------------

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Canada Revenue Agency
Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Government of Canada
Outcome Area

Well-managed and efficient
government operations

Benefit to Canadians

Our programs contribute to individuals and businesses meeting their filing, reporting, and payment obligations. We undertake a wide range of activities to assess and process individual and business tax returns and payments. We use risk assessment, third-party data matching, and information validation to detect and address non-compliance.

Our **expected results** are the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Individuals, businesses and registrants are provided timely and accurate tax assessment notices and tax payment processing while targeted reviews detect and address non-compliance by individuals with applicable tax laws.

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$587,917	\$728,359	\$690,835	6,511	6,867	(356)

Key Volumetrics

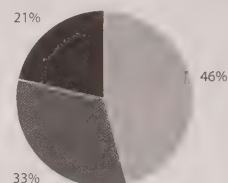
Individual Returns Processing – We processed more than 26.7 million individual returns, over 11 million of which were paper; refunded almost \$26.6 billion to more than 17 million individual taxpayers and processed over 229,000 trust returns. There were more than 338,000 additional individuals enrolled and over 4.5 million visits to My Account.

Business Returns Processing – We processed almost 1.6 million information returns. We also processed more than 1.9 million corporate returns and 7 million GST/HST returns.

We handled more than 34.4 million payments, totalling just over \$357.9 billion.

PA2 Snapshot

Figure 7 Actual Spending



Total Spending: \$691 million

- Individual Returns Processing \$317M
- Business Returns Processing \$226M
- GST Administration in Quebec \$148M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

Contribution to CRA Priorities

Tax integrity and Strengthening Service

In support of these priorities, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities	Achievements
Optimize program efficiency and the accurate assessment of tax owed	<p>In 2009-2010, we committed to continuing the removal of specific barriers and exclusions to electronic filing for businesses.</p> <p>As of the fall of 2009, corporations involved in scientific research and experimental development (SR&ED) were able to file their tax return using the Corporation Internet Filing system.</p> <p>In a continuing effort to expand the population that is eligible to file electronically, we increased the threshold for e-filing a GST/HST credit return. This allowed registrants to Netfile their GST/HST return rather than having to send in a paper return for periods with a credit balance greater than \$10,000 and less than \$50,000.</p>
Enhance our ability to address non-compliance	<p>Over the years, we have improved our ability to conduct post-assessment activities for individual returns. We also recognize the need to put in place equally effective measures to improve the risk assessment capabilities of our compliance programs as they relate to T2 Corporation returns. With that in mind, we launched the Corporation Assessing Review Program. The goal of this new program is to enhance the CRA's overall compliance coverage and help to quickly detect non-compliant activity in corporation returns. It is important to note that we are currently in the development stages of this program and, therefore, we did not produce measurable data for 2009-2010.</p>
Enhance our electronic services	<p>In the fall of 2009, the CRA introduced a new online feature called My Payment. This service lets individuals and businesses make payments electronically through a secure link with participating Canadian financial institutions that offer the Interac®¹ Online payment service. My Payment should simplify accounting because the transfer is immediate; there is no need for taxpayers to pay early to make sure their payment arrives on time or to monitor their account because of an outstanding cheque.</p> <p>We added more options to My Account, our secure portal that gives individuals an online view of their tax and benefit information. Taxpayers can now view certain T4 information slips as well as their Tax Free Savings Account contribution room.</p> <p>We launched a new internet filing option for GST/HST returns.</p> <p>Our Represent a Client service, which gives authorized representatives a secure, single point of access to multiple clients' information, continues to attract considerable interest in the representative community. In 2009-2010, the CRA made it possible for business owners and senior administrators to view transactions completed by representatives on individual accounts and for representatives to download client lists.</p>

**As identified in our
2009-2010 Report on
Plans and Priorities
(Cont'd)**

Achievements

Maintain and enhance
effective relationships

We continued to expand the use of the Business Number as a common client identifier for businesses to securely and efficiently interact with various levels of government. In the fall of 2009, we replaced the Filer Identification Number with the Business Number. The former Filer Identification Number was used as the account number by financial institutions and trust administrators to file T5 information returns. This latest conversion may reduce the administrative burden on clients as there will be fewer accounts for clients to maintain. It also contributes to the ongoing efforts in the broader public sector to simplify and streamline the way businesses deal with the federal government

¹ Trade-mark of Interac Inc. Used under licence

Lessons Learned

What worked well: We expanded our electronic service options to make it easier for taxpayers to interact with us. We processed individual and business tax and information returns and payments accurately and on time. We carried out pre-assessment and post-assessment activities to detect and address instances of non-compliance.

What could be improved: This program activity plays a key role as Canadians make use of measures introduced through budget announcements and economic updates at the federal, provincial, and territorial levels of government. Under tight timeframes, our challenge is to ensure that these measures are in place and that we are positioned to maintain effective delivery of our programs while continuing to focus on long-term sustainability with respect to modernization, integration, financial limitations and public expectations.

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Assessment and payment processing are timely and accurate	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Service Standards¹							
Processing T1 individual income tax returns (paper): in an average of 4-6 weeks	100%	3.6 weeks	3.9 weeks	4.1 weeks	4.0 weeks	4.3 weeks	✓
Processing T1 individual income tax returns (electronic): within an average of 2 weeks ²	100%	1.9 weeks	1.6 weeks	1.7 weeks	1.6 weeks	1.6 weeks	✓
Percentage of GST/HST returns processed within 30 days	95%	98.3%	98.5%	91.9%	97.3%	n/a ³	N/A
Processing T2 corporation income tax returns within 60 days	90%	N/A	N/A	92%	90.8%	92.8%	✓
Processing Excise Tax, Excise Duty, and Air Travellers Security Charge returns within 90 days	95%	N/A	98.1%	98.2%	99%	97%	✓
Performance Standards							
Percentage of funds from non-electronic payments deposited within 24 hours of receipt	96%	99.4%	95.9%	93.9%	95.2%	96.6%	✓
T1 returns received on time processed by mid-June	98%	99.7%	99.7%	99.8%	99.9%	99.7%	✓
Electronic Processing Take-Up							
Percentage of individuals who file electronically	Upward trend	n/a	50.6%	53.5%	55.8%	57.9%	✓
Percentage of corporations that file electronically	Upward trend	n/a	14.0%	18.0%	21.5%	28.5%	✓
Percentage of T1 returns assessed accurately	98%	99%	98.9%	99.1%	98.9%	99%	✓
Taxpayer-requested adjustments are reassessed accurately	96%	n/a	97.4%	96.6%	97.0%	96.1%	✓

¹ See www.cra.gc.ca/annualreport for breakdown of indicators, targets, and overall results against external service standards.

² Represents the average number of weeks.

³ Substantiated results are not available for 2009-2010. Revised data capture method began in June 2010.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
-------	--------------	-----------

n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------------------	--------------------

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Outcome Area

Well-managed and efficient government operations

Benefit to Canadians

Our Accounts Receivable and Returns Compliance area manages the largest debt collection service in Canada. It collects receivables arising from taxes (income tax, GST/HST) and programs such as the Canada Pension Plan, Employment Insurance, and defaulted Canada student loans. In addition, this area promotes compliance with Canada's tax legislation covering employers, payroll, and GST/HST.

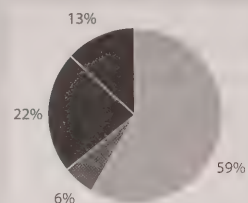
Our **expected results** are the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Non-compliance by individuals, businesses and registrants with the filing, registration, and remitting requirements of applicable tax laws is detected and addressed to protect Canada's revenue base.

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$429,712	\$533,979	\$529,982	7,216	7,562	(346)

PA3 Snapshot

Figure 8 Actual Spending



Total Spending: \$530 million

- Accounts Receivable - Tax Collections \$308M
- Accounts Receivable - Government Programs \$33M
- Trust Accounts - Compliance \$119M
- Non Filer / Non Registrant \$70M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

Key Volumetrics

Accounts Receivable – TSO cash collections totalled \$12.4 billion of which the National Pools actions contributed \$1.1 billion. We resolved over 95% of the dollar value of new debt intake.

Returns Compliance – More than 728,000 returns were obtained from individuals and corporate taxpayers who had not filed their returns, over 7,600 GST/HST non-registrants were identified and 552,000 payroll non-compliance occurrences were completed. Our Contract Payment Reporting Initiative secured a total of 43,425 additional individual and corporate tax returns.

Contribution to CRA Priority

Tax integrity

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our
**2009-2010 Report on
Plans and Priorities**

Achievements

Manage the level of tax debt

We increased our focus on our front-end collections program, which handles the resolution of routine, low-risk, tax debt at minimal cost within a specified period of time. This allows our Tax Services Offices (TSO) agents to concentrate on accounts that require more analysis and investigation.

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities (Cont'd)	Achievements
Manage the level of tax debt (cont'd)	Front-end operations focus on resolving accounts early, through activities such as telephone contact and automated letters, before the accounts enter into resource-intensive debt management operations. Our TSO operations focus on more complex, higher-risk accounts that entail using escalating collection measures, including legal and enforcement actions, to deal with non-compliant taxpayers
Implement the transition of the collection activities	The 2008 Federal budget approved a Strategic Review proposal requiring the CRA to discontinue the use of private collection agencies (PCAs) collecting defaulted Canada Student Loans (CSL) debts and to undertake the recovery of the PCA workload internally at the CRA. During the implementation period, we re-modelled the collection process with improved tracing tools, centralized workloads in specific field offices, and realigned existing work within field offices. In 2009-2010, we finalized the transition of collection activities for defaulted CSL accounts from the PCAs to the CRA
Implement the Trust Compliance National Inventories	The implementation of the Trust Compliance National Inventories initiative achieved some important benefits. It created a national inventory for all trust compliance work that allowed the equitable distribution of the varying types of compliance work to all compliance officers. It also removed geographical boundaries and facilitated the implementation of more effective processes, more detailed reporting, and clearer accountabilities. It resulted in positive impacts in both the Employer Trust Compliance and the GST/HST Delinquent Filer program.
Maintain and enhance non-filer/ non-registrant underground economy identification projects	<p>In the latter part of the fiscal year, we initiated a pilot project to further refine the way we target potential non-filer accounts. This pilot uses predictive analytics and risk scoring to improve the determination of tax potential for known non-filer cases. The results of the pilot will be known in 2010-2011, and will be used to further enhance strategies and advanced tools to address filing non-compliance</p> <p>The prevalence of underground economy activity and its ongoing threat to the security of the Canadian tax base continue to drive the need for the CRA to change negative taxpayer behaviour through educational outreach and responsible enforcement. The Underground Economy Non-Filer/Non-Registrant Identification projects are reflected in the data and have resulted in 26,907 tax returns being produced by filers previously unknown to the CRA. The related fiscal impact generated was \$274.8 million.</p>
Improve the performance management framework	In 2009-2010, we revised our performance management framework to improve the measurement of our performance in addressing non-compliance.

Lessons Learned

What worked well: In 2009-2010, we mostly met the targeted level of resolving our tax debt and government programs' (non-tax) debt on a timely basis. Our tax debt and government programs' (non-tax) debt were within targeted levels. Non-compliance was detected and addressed within targets.

What could be improved: Our challenge is to identify, address, and prevent non-compliance, and to ensure we continue to resolve tax debt on a timely basis and keep it within targeted levels

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	2009-2010	Mostly Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Percentage of intake resolved in the year of intake	60%	62.4%	66.7%	60.4%	62.7%	54.6%	×
Dollar value of TSO production as a percentage of dollar value of TSO intake of new accounts receivable	90%	99.8%	90%	83%	93%	95.5%	✓
Dollar value of TSO tax accounts receivable older than five years (\$ billions) ¹	\$2.7	\$2.5	\$3.0	\$2.6	\$2.8	\$2.9	×
TSO cash collections (\$ billions)	\$8.9	\$9.5	\$9.7	\$11.9	\$16.0	\$12.4	✓
Non-tax debt – Dollars collected (\$ millions)	\$590.5	N/A	\$592.0	\$614.7	\$622.7	\$615.3	✓

¹ This is a revised indicator and target

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non-compliance is detected and addressed	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Non-compliance: T1/T2 non-filers and GST/HST non-registrants (\$ billions) ¹	\$2.4	\$2.5	\$2.4	\$2.4	\$2.4	\$2.8	✓
Non-compliance: Employer/payroll/GST/HST Trust Accounts (\$ billions)	\$1.4 ²	\$2.3	\$2.4	n/a	\$2.5	\$1.6	✓

¹ The target of \$2.4 billion includes both T1/T2 non-filer and GST/HST non-registrant sources. The resulting fiscal value of non-compliance was identified as \$2.78 billion from the T1/T2 non-filer source, and \$65 million from the GST/HST non-registrant source.

² Target does not include GST/HST delinquent filer program. Production and fiscal impact results were unavailable in 2009-2010 due to the GST/HST redesign project and the Trust Compliance National Inventories initiative.

✓ Met	☑ Mostly Met	✗ Not Met
-------	--------------	-----------

n/a	Not Available	N/A	Not Applicable
-----	---------------	-----	----------------

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Reporting Compliance (PA4)

Canada Revenue Agency
Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Government of Canada
Outcome Area

Well-managed and efficient
government operations

Benefit to Canadians

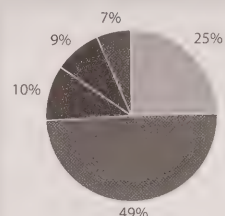
We undertake examinations, audits, and investigations to ensure compliance with Canada's tax laws. This includes verification and enforcement activities at the domestic and international level, as well as the administration of international tax agreements. We also provide information to taxpayers to help them comply. We conduct research to improve identification of non-compliance and develop strategies to address it.

Our **expected result** is the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Non-compliance by individuals, businesses and registrants with the reporting requirements of the legislation the CRA administers is identified and addressed to protect Canada's revenue base.

PA4 Snapshot

Figure 9 Actual Spending



Total Spending: \$1.1 billion

- Audit Programs – International and Large Business \$271M
- Audit Programs – Small and Medium Business \$537M
- Enforcement and Disclosures \$113M
- Audit Professional Services \$98M
- Scientific Research and Experimental Development \$73M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$922,077	\$1,129,081	\$1,092,367	10,563	10,147	416

Key Volumetrics

International and Large Businesses – We conducted 51,600 audits, resulting in a fiscal impact of \$7.2 billion.

Small and Medium Enterprises – We conducted 380,373 audits and examinations, resulting in a fiscal impact of almost \$2.1 billion.

Enforcements and disclosures – We conducted 928 audits under the Special Enforcement Program, identifying \$78 million in additional tax owing. We also referred 149 income tax and GST/HST cases to the Public Prosecution Services of Canada.

Scientific Research and Experimental Development Program – This program provided almost \$3.3 billion in tax credits to over 21,000 claimants.

Contribution to CRA Priorities

Tax Integrity and Strengthening Service

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities

Achievements

Address aggressive tax planning

In 2009-2010, the CRA further addressed aggressive tax planning by implementing the International Tax Compliance Action Plan. We also undertook discussions with other tax administrations on tax information exchange agreements as part of our Exchange of Information initiative. On August 29, 2009, Canada signed its first tax information exchange agreement with the Netherlands Antilles.

Combat the underground economy (UE)

The UE undermines the competitiveness of Canadian businesses because it offers an unfair advantage to those who fail to comply with Canada's tax laws. To combat the UE, our goals in 2009-2010 were to increase awareness of this issue among Canadians and to take effective actions to reduce its occurrence. We used a mix of education, outreach, communication, and compliance actions to meet our objectives. We also worked with other federal agencies and departments, provincial governments, tax administrations in other countries, international organizations, professional organizations, and key industry groups to share best practices and to develop innovative strategies to address the UE.

The CRA continued to implement the Underground Economy Compliance Strategy action plan. A number of pilot projects tested innovative compliance approaches to detect and deter UE activity. Nine underground economy projects came to an end in 2009-2010. Their results will be analyzed to determine whether new processes or techniques can be integrated to enhance our program activities, our risk assessment systems, and our strategies. Final reports of past UE pilot projects will also be reviewed to identify best practices that can be added into our regular compliance activities.

Focus on GST/HST high-risk compliance

In 2009-2010, the CRA continued to implement its GST/HST High Risk Compliance Strategy action plan. Our approach to GST/HST compliance includes:

- enhancing our enforcement activities;
- improving our ability to identify high-risk registrants and refund claims before refunds are issued; and
- broadening our engagement of stakeholders.

To strengthen Agency-wide capacity to address willful non-compliance, three GST/HST high risk pilot projects were completed in 2009-2010. The results of these projects will be analyzed to determine if new processes or techniques can be integrated into our GST/HST compliance activities and strategies.

As identified in our
2009-2010 Report on
Plans and Priorities
(Cont'd)

Achievements

Enhance the SR&ED
program

In the 2008 federal budget, the CRA committed to enhancing the quality assurance methodology of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program. In 2008-2009, we consulted with stakeholders and, in turn, developed a national SR&ED quality assurance framework. This framework will help ensure SR&ED claims and decisions are appropriate and consistent with CRA policies and the governing legislation across the country. Based on this framework, the SR&ED Quality Assurance Operations manual and the requisite tools were developed in 2009-2010.

In the 2008 Federal Budget, the CRA also committed to reviewing the SR&ED policies and procedures. In 2009-2010, we analyzed, organized, and clarified all SR&ED policy information. Over the next two years, the SR&ED program will be conducting online consultations to get the public's feedback on the new policy documents.

In 2009-2010, we expanded the filing capabilities of the CRA's Corporation Internet Filing service to allow eligible corporations to file their SR&ED claims, with their income tax returns, using the internet.

In 2009, Canada's SR&ED program provided about \$3.3 billion in tax assistance to over 21,000 claimants.

Enhance the Voluntary
Disclosures Program (VDP)

The VDP encourages taxpayers to correct past errors or omissions and report their tax obligations without penalty or prosecution. In 2009-2010, the program saw a 14% growth in intake and processed 12,506 disclosures. The unreported income identified in 2009-2010 was over \$1.8 billion, a 135% increase over the previous year.

We worked to improve the administration of the VDP in 2009-2010 through analysis of the current intake and environment. We also completed our annual quality review of the VDP in selected offices across Canada and found that all of the offices reviewed met our 90% internal quality standard. In addition, we promoted the VDP in news releases and tax alerts and incorporated it into our compliance initiatives. During 2009-2010, we saw an increase in both VDP cases received and unreported income identified.

In 2009-2010, we continued to see an increase in intake of information returns in the Voluntary Disclosures Program, such as those required for foreign reporting purposes. We use information from these returns to enhance our risk assessment processes and assist in the identification of non-compliance.

Lessons Learned

What worked well: In 2009-2010, we continued our strong enforcement record, promoted public messaging to deter non-compliance, and enhanced the administration of the Voluntary Disclosures Program and the Scientific Research and Experimental Development program. We completed our second Compliance Review, identifying five major compliance priorities, and worked to improve our understanding of compliance risks that challenge the Canadian tax system. Over the last few years, our assessment of having met our expected result for reporting compliance activities has been based on a variety of performance indicators as we try to find those that most effectively measure achievement of the result. This year, we have introduced several new indicators into the performance report card, on page 40, that focus on the extent to which our compliance activities resulted in a change to the amount of tax owed, and the revenue recovered through those changes. We see an ongoing challenge in measuring how

effective our verification, audit and enforcement activities are in addressing and detecting overall reporting non-compliance

What could be improved: In 2009-2010, as in previous years, the increasing complexity of the Canadian economies presents ongoing challenges to detecting and deterring non-compliance. Although we continue to achieve strong ratings overall for our performance management framework, we recognize the need to further strengthen this area. This challenge is common to tax administrations internationally, but we will continue to work towards using the best measures available to assess that we are achieving the desired result for reporting compliance.

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Non-compliance is detected and addressed	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Number of files audited as a percentage of estimate:							
International and large businesses	100%	n/a	197%	124.4%	133.4%	169%	✓
Small and medium-sized enterprises	100%	n/a	153%	126.9%	136.1%	115%	✓
Financial recoveries¹ as a percentage of estimate:							
International and large business	100%	n/a	169%	167%	116%	133%	✓
Small and medium-sized enterprises	100%	n/a	267.5%	123.8%	124.7%	141.9%	✓
Percentage of cases² resulting in a change:							
International and large business	90%	n/a	92%	94%	95%	96%	✓
Small and medium-sized enterprises	75%	n/a	80.2%	79.6%	80.9%	81.1%	✓
Voluntary Disclosures Program							
Processing time for voluntary disclosures (in days)	Downward trend	n/a	225	227	253	196	✓
Percentage of voluntary disclosures that are fully compliant with VDP policies and procedures as reviewed as part of our Quality Assurance Program	90%	n/a	n/a	n/a	n/a	97%	✓

¹ Financial recoveries refers to the additional amounts of taxes owing that are identified through our compliance activities, including the present value of future tax assessments. Fiscal impact refers to the amount included within Financial Recoveries, and also includes interest, penalties, and provincial taxes assessed.

² Starting this year, we changed the reporting methodology for SME and ILB. We have reported 'cases' completed instead of 'files' completed as reported in previous years. Cases represent the primary risk-assessed audits conducted on a taxpayer, whereas files include all secondary or related cases to the primary cases. A case could have more than one related file

☒ Met
 ☒ Mostly Met
 ☒ Not Met
 ☐ n/a Not Available
 ☐ N/A Not Applicable

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Appeals (PA5)

Canada Revenue Agency
Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Government of Canada
Outcome Area

A transparent, accountable and
responsive federal government

Benefit to Canadians

Taxpayers can dispute assessments and determinations pertaining to income tax and commodity taxes, and Canada Pension Plan/Employment Insurance (CPP/EI) assessments and rulings.

Our Service Complaints process provides taxpayers with a formal avenue of recourse to the service rights contained in the Taxpayer Bill of Rights. If taxpayers disagree with a decision resulting from our Service Complaints process, they can file recourse actions with the Taxpayers' Ombudsman.

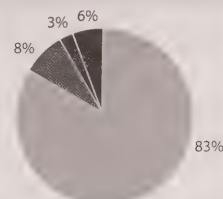
Our **expected results** are the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions made under legislation administered by the CRA and the handling of service complaints is timely and consistent.

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$126,895	\$149,799	\$148,009	1,339	1,286	53

PA5 Snapshot

Figure 10 Actual Spending



Total Spending: \$148 million

- Income Tax Objections, Determinations and Appeals to the Courts \$123M
- Commodity Taxes Objections, Determinations and Appeals to the Courts \$12M
- Canada Pension Plan / Employment Insurance Objections, Determinations and Appeals to the Courts \$4M
- Service complaints \$9M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

Key Volumetrics

Disputes – We resolved more than 67,000 disputes. The total taxes in dispute amount to more than \$13.7 billion (the value of workable files is \$4.7 billion, and the value of non-workable files is almost \$9.0 billion).

Taxpayer Relief Provisions – A total of 82,911 requests for relief from interest and penalties were processed by the CRA; 51,218 of these requests were allowed in favour of the taxpayer. The total value of all cancellations and waivers was more than \$478 million for 332,141 taxpayers.

Contribution to CRA Priorities

Tax Integrity and Strengthening Service

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities	Achievements
Fully integrate the Problem Resolution Program and CRA Service Complaints initiative	In 2009-2010, we continued the initiative of integrating the Service Complaints and the Problem Resolution programs to better respond to our clients. The integration is intended to permit staff throughout the CRA to address taxpayer concerns, and enhances how we identify and resolve service issues. The integration will be completed during 2010-2011.
Address the challenges in dealing with increasing mandatory workloads	<p>The CRA's focus on questionable aggressive tax planning schemes has resulted in a significant increase in income tax "class-action" type disputes from taxpayers. To date, taxpayers participating in questionable aggressive tax planning schemes have also chosen to litigate confirmed assessments. A significant increase in the volume of taxpayers' income tax disputes continued to strain our processing capacity.</p> <p>In response, the CRA has put in place a number of administrative strategies to deal with the high volume of disputes. We have reallocated existing resources to address the front-end administrative management activities of our dispute resolution process. We strengthened service by allowing less complex disputes to be distributed and assigned to available resources throughout the country. This increases management flexibility and is expected to improve processing time for this category of work. About \$1.5 million was reallocated in the fourth quarter of 2009-2010, our busiest period, to hire and train more staff.</p> <p>We also launched a review of the reasons for the increased volume in our disputes resolution program, with a view to strengthening the CRA's overall response. This increased volume of disputes resulted largely from the CRA's focus on specific aggressive tax planning schemes. The CRA will strive to enhance its planning capability to more effectively address the higher volume of disputes.</p> <p>We renewed our protocol with the Department of Justice Canada. The changed protocol improves flexibility in resolving certain issues under appeal to the courts. The Department has more latitude to make decisions without having to consult with us. This enhanced flexibility supports our goal of improving taxpayer service by providing decisions sooner.</p>

Lessons Learned

What worked well: In 2009-2010, we demonstrated fairness in our review of taxpayers' contested decisions. However, it has taken us more time to provide decisions due to a sharp increase in disputes related to aggressive tax planning schemes. Service complaints and the taxpayer relief provisions were administered consistently, in support of our commitment to fairness.

What could be improved: Our challenge is to manage CRA business processes to effectively respond to the increased volume of income tax disputes resulting from targeted compliance activities that focus on questionable tax planning and other schemes.

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions	2009-2010	Mostly Met	Good
	2008-2009	Mostly Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Appeals activities that met standards for consistency							
Income tax	97%	99.5%	99.6%	99.5%	99.0%	98.6%	✓
Commodity taxes	97%	98.0%	97.0%	95.4%	96.2%	94.9%	☑
CPP/EI	95%	99.6%	99.6%	99.4%	99.3%	99.4%	✓
Appeals activities that met standards for transparency							
Income tax	98%	98.1%	99.3%	99.6%	99.5%	99.7%	✓
Commodity taxes	98%	99.4%	98.8%	99.2%	99.5%	99%	✓
Timeliness indicators							
Service standard for initial contact	85%	89%	89%	84%	68%	50%	×
Workable days to complete a case ¹							
Income tax	Various	120	107	141	157	187	×
Commodity taxes	Various	170	171	169	214	250	×
CPP/EI	Various	183	203	123	117	149	×
Average age of workable inventory (in days)							
Income tax	Neutral or downward trend	159	175	177	205	215	×
Commodity taxes	Neutral or downward trend	175	181	204	243	276	×
CPP/EI	Neutral or downward trend	178	80	70	103	135	×

¹ The overall rating is based on whether or not results were achieved against established targets for the combined workloads.

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Service complaints and taxpayer relief provisions are administered consistently	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Mostly Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
• Service complaints – acknowledged within 48 hours	90%	N/A	N/A	N/A	93.8%	97.9%	✓
• Service complaints – taxpayers contacted within 15 days	90%	N/A	N/A	N/A	86.7%	94.5%	✓
• Taxpayer relief provisions – consistent application (per Quality Assurance Program)	90%	N/A	N/A	N/A	95%	97%	✓

✓ Met

☒ Mostly Met

✗ Not Met

n/a Not Available

N/A Not Applicable

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Benefit Programs (PA6)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Government of Canada Outcome Area

Income security and employment for Canadians

Benefit to Canadians

We contribute directly to the economic and social well-being of Canadians by delivering benefits, credits, and services to eligible recipients. We administer the Canada Child Tax Benefit, the goods and services tax/harmonized sales tax credit, and the Children's Special Allowances, which are core federal programs that issue benefit payments. We also deliver the Universal Child Care Benefit on behalf of Human Resources and Skills Development Canada, the Disability Tax Credit, as well as other benefit and credit programs and services on behalf of provincial, territorial, and other federal government clients.

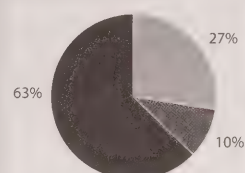
Our **expected results** are the criteria we use to measure our activities and report to Canadians on their effectiveness. We carry out this program activity to achieve the following:

Benefit recipients are provided timely and accurate eligibility determinations and payments, and have access to timely and accurate information.

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$331,566	\$342,634	\$342,440	1,595	1,511	84

PA6 Snapshot

Figure 11 Actual Spending



Total Spending: \$342 million

- Benefit Programs Administration \$94M
- Benefit Enquiries \$33M
- Children's Special Allowance \$215M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

Key Volumetrics

Benefit Programs Client Services – We handled almost 6.5 million telephone enquiries.

Benefit Programs Administration – We issued 88.5 million benefit payments totalling over \$17.6 billion¹ to almost 11.5 million recipients. We determined \$816 million in Disability Tax Credit (DTC) for 547,000 individuals. We processed 729,000 applications and elections, 726,000 account maintenance adjustments, and 1,023,000 in-year GST/HST credit account redeterminations.

Direct transfer payments under statutory programs – We issued \$215 million under the Children's Special Allowances (CSA) program.

1. Including the \$816 million in entitlements to the DTC program, which are delivered through the T1 assessing process rather than as direct cash payments, the total amount of benefits and credits issued is \$18.4 billion.

Contribution to CRA Priorities

Strengthen Service, Benefits Validation and Effective Relationships

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities

Achievements

Ensure timely and accurate benefit payments to all eligible individuals	<p>We met our timeliness service standard target for responding to written enquiries and telephone referrals. In 2009-2010, our overall accuracy was 97.4% for processing benefit applications and marital status forms, and 99.3% for processing written enquiries and telephone referrals, meeting our target of 98%. Payment accuracy for these activities was 99.4% for processing benefit applications and marital status forms and 100% for processing written enquiries and telephone referrals.</p> <p>In 2009-2010, we launched a new Web page for qualified practitioners to ensure they have the information they need to complete the disability tax credit certificate form on behalf of their patients.</p> <p>To ensure that our notices are clear and our messages are understandable, we reviewed them during 2009-2010. We also reviewed the quality of correspondence we send to taxpayers.</p>
Enhance self-service options	<p>We strengthened service during 2009-2010 by making our programs and services more accessible and efficient. We invested resources to enhance our electronic self-service options to ensure that benefit recipients had timely access to the information and tools that they needed.</p> <p>For example, individuals now have the ability to remit benefit overpayments electronically through some financial institutions and also through the CRA's My Payment Web service. The number of electronic benefits applications received through Benefits Online Applications increased by 52.9% over 2008-2009.</p>
Optimize the telephone channel	<p>We communicate with Canadians through the Internet and on paper, but many people still rely on the telephone as their main method of contact. In 2009-2010, we were successful in meeting our target for the percentage of callers able to reach us by telephone (91.8% for the Canada Child Tax Benefit and 90.7% for the GST/HST credit enquiries). We strive to provide accurate telephone service by using various tools and updating reference materials we need to work efficiently. This year, in order to improve our agent training materials, we undertook a major revision and redesign of courses into modernized, online formats.</p>
Strengthen outreach	<p>To ensure that Canadians know about and can access benefit and credit programs, we were involved in outreach activities during 2009-2010. We sent representatives from our Disability Tax Measures Initiative to attend several medical conferences. Recognizing a need for targeted messages for First Nations and the Territory of Nunavut, we created and distributed posters containing information about benefit and credit programs. The Nunavut poster is available in English, French, and Inuktitut.</p>
Strengthen benefit validation activities	<p>To measure levels of compliance, we review and verify recipient information each year, contacting individuals to confirm details of their accounts. The information provided to recipients during validation reviews is designed to inform and educate them about their eligibility and entitlement requirements. We provide this service to encourage recipients to comply with program reporting obligations so they receive accurate payments.</p>

**As identified in our
2009-2010 Report on
Plans and Priorities
(Cont'd)**

Achievements

Manage business growth and partnerships

The number of programs and services administered by the CRA increased from 93 in 2008-2009 to 96 in 2009-2010 with the introduction of three new income verification programs related to Prince Edward Island student loans.

Lessons Learned

What worked well: In 2009-2010, we met each challenge we encountered. We maintained exceptional performance in delivering programs while incorporating important additions and changes to our programs and services. Our results show that we consistently administered reliable, high-quality programs and services to benefit recipients and client governments during one of the most difficult economic periods that Canadians have faced in many years.

What could be improved: We understand the importance that Canadians place on our reliable and accurate delivery of payments and credits on behalf of our government clients. We are challenged each year to ensure that increased needs and limited resources do not have a negative effect on our delivery of essential benefits and services.

Performance Report Card

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Benefit recipients have access to timely and accurate information	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Percentage of CCTB calls answered within two minutes of entering the agent queue	75%	76%	75%	78.3%	78%	74.9%	✓
Percentage of CCTB callers who reach our telephone service ¹	90%	77%	80%	87.1%	94%	91.8%	✓
Percentage of GST/HST credit callers who reach our telephone service ²	90%	74%	77%	83.2%	92.8%	90.7%	✓

¹ Caller accessibility targets were increased from 80% to 90% for 2008-2009.

² There was no target for GST/HST credit callers before 2008-2009.

Expected Result	Year	Performance Rating	Data Quality
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate	2009-2010	Met	Good
	2008-2009	Met	Good

Our Indicators	Current Target	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Rating
Percentage of benefit applications and marital status change forms processed on time	98%	99.4%	99%	99.1%	97.4%	98.8%	✓
Percentage of CCTB accounts adjusted that were targeted under validation programs	50%	62.3%	61.4%	65.6%	58.8%	53.5%	✓
Percentage of accurate payments when processing benefit applications and marital status change forms	98%	99.5%	99.7%	98.9%	99.2%	99.4%	✓
Percentage of accurate payments when processing account maintenance adjustments	98%	99.7%	98.5%	98.4%	98.8%	100%	✓

<input checked="" type="checkbox"/> Met	<input checked="" type="checkbox"/> Mostly Met	<input checked="" type="checkbox"/> Not Met
---	--	---

n/a Not Available	N/A Not Applicable
-------------------	--------------------

For supplementary information on this program activity, please visit:
www.cra.gc.ca/annualreport

Internal Services (PA7)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome Tax Services

Taxpayers meet their obligations
and Canada's revenue base is
protected

Canada Revenue Agency Strategic Outcome Benefit Programs

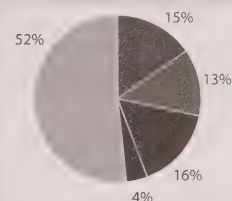
Eligible families and individuals
receive timely and correct
benefit payments

Benefit to Canadians

The CRA delivers high-quality tax, benefit, and related services on behalf of governments across Canada. Providing internal services is an integral part of the overall effectiveness of our program delivery. We set the business conditions that foster excellence in program delivery through responsible management practices, such as effective accountability and oversight measures, as well as sound management of enterprise risk, human resources, information technology, business knowledge, information, and growth. In support of our two strategic themes, our internal services must be fully integrated to ensure that our tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful delivery.

PA7 Snapshot

Figure 12 Actual Spending



Total Spending: \$1.1 billion

- Governance & Management Support \$164M
- Human Resource Services \$138M
- Finance & Administration Services \$171M
- Real Property Services \$43M
- Information Technology Services \$553M

* Percentages may not add up to 100% due to rounding

2009-2010 Financial Resources (in thousands of dollars)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$1,295,854	\$1,156,451	\$1,068,803	8,086	9,010	(924)

Contribution to CRA Priorities

In support of this priority, in 2009-2010 we accomplished the following:

This program activity supports all priorities within this organization.

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities

Achievements

Strengthen accountability and oversight

To ensure that we are effectively meeting our responsibilities for accountability, we use two complementary tools:

- the Management Accountability Framework assessment conducted by the Treasury Board of Canada Secretariat: of the 11 indicators assessed in 2009-2010, we received 7 "strong" and 4 "acceptable." A notable achievement is the progress we made in the area of information management, which received a rating of "acceptable" in 2009-2010 compared with "opportunity for improvement" in 2008-2009; and

**As identified in our
2009-2010 Report on
Plans and Priorities
(Cont'd)**

Achievements

Strengthen accountability and oversight (Cont'd)

- the Board of Management Oversight Framework assessment conducted by our Board of Management: of the 18 indicators assessed in 2009-2010, we received 14 "strong" and 4 "acceptable." However, our Service Redress Mechanism received a lower rating (from "strong" to "acceptable"). The lower rating is consistent with Budget 2010, which commits the CRA to undertake a review of the Service Complaints Program with a view to making it more visible and accessible to taxpayers.

In 2009-2020, to promote the efficient and effective use of financial resources, we improved our financial systems and processes, and the linkages between our resources and the results we achieved. Following a comprehensive review of our program spending and as part of the CRA Strategic Review, in 2009-2010 we met our commitment and reduced program budgets by \$14.3 million.

Optimize program delivery

The CRA implemented its first multi-year strategic investment plan, supported by a documented project portfolio management approach. Through the investment plan and its underlying long-range approach, senior management was given information to determine the investment priorities and funding strategies needed to sustain our applications and assets so that we can deliver key services to Canadians. The spring 2010 report of the Auditor General of Canada on aging information technology systems reflected positively on the CRA's achievements in strategic investment planning.

Risk management

We completed our Corporate Risk Inventory 2009, an integral part of our annual strategic planning exercise. The five key priorities of the *Corporate Business Plan 2010-2011 to 2012-2013* were based on the highest CRA risks identified in the inventory (related to payment compliance and the underground economy). A CRA risk action plan was also developed to ensure that we have appropriate response strategies for all the risks identified in the inventory.

Plan for talent

The CRA developed and published guidelines to help managers with succession planning. During 2009-2010, progress was made in identifying the key jobs within the CRA for which knowledge transfer strategies will need to be developed to lessen the risk of corporate knowledge loss in certain areas. Furthermore, specific products, such as the Job Shadowing Toolkit and Community of Practice, were developed to facilitate the transfer of knowledge.

Acquire talent

We took important and fundamental steps toward advancing our Competency-Based Human Resources Management regime in 2009-2010, including the continued use of mandatory pre-qualified processes (PQPs) and the migration to End-State PQPs project. End-State PQPs require employees to have base competency levels as prerequisites before applying on a selection process. Initial results indicate that the time to staff positions was reduced from 185 days to less than 100 days.

We recruited 298 post-secondary graduates, exceeding our commitment of 275. We also increased our recruitment rate for permanent employees to 8.6% (2,975) from 7.5% (2,544) from the previous year.

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities (Cont'd)	Achievements
Invest in employee development	<p>In 2009-2010, to complement the CRA Learning Policy, a directive and procedures were developed to strengthen the planning, evaluation, and alignment of learning investments with CRA objectives. In 2009-2010, 96% of employees had completed Individual Learning Plans, exceeding last year's results of 94.5% and our target of 90%.</p> <p>In 2009-2010, we invested about \$146.2 million on learning, with an average of 9.4 days of training per employee. We also increased the intake of new participants in Management Development Programs from 54 in 2008-2009 to 66 in 2009-2010 surpassing our annual commitment of 65.</p> <p>In addition, we offered a new three-day Management Challenge workshop (Continuing Development Program for Experienced Managers) as part of the Management Learning Program. It contributes to knowledge transfer by allowing executives and senior managers to provide coaching and feedback to managers.</p>
Strengthen information technology responsiveness and sustainability	<p>In 2009-2010, we pursued several priorities to invest proper resources in renewing our applications in order to meet growing business needs and achieve long-term sustainability.</p> <p>In 2009-2010 we successfully implemented the Corporate Tax Administration for Ontario, Enterprise Content Management, Integrated Revenue Collections, and the Compliance Systems Redesign projects to meet evolving CRA business requirements. The CRA's online services continue to gain popularity. In October 2009 we replaced older technology, resulting in significant improvements in system capacity and application stability. This technology will enable us to continue to provide Canadian citizens and businesses with high-level service for Web-based applications. In addition, we implemented environmental upgrades at the CRA's data centres, while ensuring recoverability efforts continue to meet business requirements for all CRA systems.</p> <p>During the year, we maintained high levels of availability for the multiple national CRA and Canada Border Services Agency (CBSA) systems, while meeting the challenges of safeguarding our information technology assets from accidental or deliberate security threats. We also worked with the CBSA to ensure that our shared information technology services relationship, the largest within the Government of Canada, continues to be cost-effective for the foreseeable future. In 2009, we completed an external review of the information technology services the CRA provides to the CBSA, and measures have been initiated to strengthen the partnership.</p> <p>In October 2009, we received two awards from the Government Technology Exhibition and Conference for our information technology achievements. Our information technology strategy focuses on our commitment to sustain and improve our performance by strengthening the governance of our information technology investments and implementing risk management best practices.</p> <p>We dedicated significant resources to prepare our systems for the 2010 Olympics.</p>

As identified in our 2009-2010 Report on Plans and Priorities (Cont'd)	Achievements
Enhance the security, reliability, and flexibility of our information technology infrastructure and solutions	We further advanced our vulnerability assessment and management capabilities by deploying anti-spyware technology to all CRA workstations. Notably, in 2009-2010 we enhanced our Application Sustainability Program, which allows us to consistently assess and manage the sustainability risk of applications as they age, so that we continue to meet current and future business needs. Enhancements such as these, coupled with the implementation of our multi-year Managed Distributed Environment Program, addressed shortcomings in our computing environment.
Manage protected taxpayer information effectively and securely	The CRA devotes considerable resources and attention to protecting the vast amount of information that individual taxpayers, benefit recipients, businesses, and trusts provide to us. In support of this priority, and to enhance the controls already in place to prevent the inappropriate access and disclosure of information, the CRA began to develop an Identity and Access Management program. We also pursued the modernization of the National Audit Trail System to identify unauthorized access to taxpayer information, and the development of a comprehensive internal fraud control program. These three initiatives will give Canadians further assurance that their information is well protected.
Information integrity and data quality	We developed the CRA Information Management Strategy 2010-2011 to 2012-2013. Developed in consideration of program and service information requirements, as well as legislation and policies governing the management of information, the strategy identifies areas where the CRA's information management practices are less mature and sets a collaborative change agenda across the CRA to address those areas. In 2009-2010, we implemented a Data Stewardship program.
Communication	The CRA implemented two advertising campaigns during the past fiscal year; one promoting the Home Renovation Tax Credit (HRTC) from mid-July to mid-November 2009, and one promoting tax relief measures (TRM) from mid-January to late March 2010. The HRTC campaign was intended to raise awareness about the tax credit and it featured a partnership program in addition to paid mass advertising. This program consisted of point-of-sales displays and HRTC receipt envelopes in the stores of nine major national retail chains that sold home renovation products. Visibility for the ad campaign and its partnership program was so high that an additional 60 chains and individual retailers contacted the CRA to receive partnership materials to display in their stores. The TRM campaign was intended to raise awareness about the wide range of credits and benefits available to Canadians when they file their tax returns. An evaluation conducted after the TRM ad campaign found that 39% of respondents recalled seeing the advertising. Of those who saw it, 20% conducted home improvements or renovations, 16% applied for the home renovation tax credit, and 14% went online to get more information. In addition, the first YouTube contest "The Underground Economy: Not your problem?" was launched in 2009 and invited Canadians to create short videos about the negative consequences of participating in, or supporting, the underground economy. By tapping into social networks, the CRA is educating as broad a demographic as possible about non-compliance.

Lessons Learned

What worked well: In 2009-2010, we delivered on our management priorities through timely and responsive decision-making, a fully accountable senior management culture, streamlined management policies and practices, and improved planning and reporting.

What could be improved: In 2009-2010, our challenge was to make the best use of all available resources, from human resources capacity and capability to information technology sustainability and responsiveness to support new and ongoing business needs, and cope with the shifting landscape in which the CRA operates.

For supplementary information on this program activity, please visit:

www.cra.gc.ca/annualreport

Canada's Economic Action Plan Initiatives

Through Canada's Economic Action Plan, the federal government provided significant new personal income tax relief. The measures were effective as of January 1, 2009, and provided benefits particularly for low- and middle-income Canadians.

The CRA implemented many of the action plan initiatives, like personal income tax relief and an increased Working Income Tax Benefit, as well as other measures to help families, seniors, workers, and persons with disabilities. We also administered corporate income tax reductions that were put in place to help Canadian businesses weather the effects of the global economic challenges, to maintain and create jobs, and to emerge from the economic downturn even stronger.

The CRA was provided with \$12.3 million in action plan funding, related to the Home Renovation Tax Credit, Home Buyers Tax Credit, late filing and incorrect format penalties and simplification of GST/HST for the direct selling industry. This amount represents only 0.25% of the CRA's 2009-2010 authorities.

In February of 2009, shortly after the introduction of the Economic Action Plan, our minister announced the launch of the "You've earned it. Claim it"

advertising campaign to inform Canadians of the tax credits and benefits available to them.

The action plan highlighted the following programs that we administered and delivered on behalf of Canadians.

The Working Income Tax Benefit Program provided a refundable tax credit for eligible working low-income individuals and families who are already in the workforce and encouraged Canadians to enter the workforce.

For the 2009 tax year, the Home Renovation Tax Credit Program provided a non-refundable tax credit for eligible expenses incurred for work performed or goods acquired for an eligible dwelling.

The Canada Child Tax Benefit Program provided a tax-free monthly payment to eligible families to help them with the cost of raising children under the age of 18. Through the Economic Action Plan, the federal government raised the level at which the National Child Benefit Supplement amount for low-income families and the Canada Child Tax Benefit are phased out, so that eligible families with two children received an additional benefit of up to \$436 starting in July 2009.

Our efforts over the past year in implementing the action plan initiatives demonstrate our commitment to make sure that Canadians have all of the information they need, not only to meet their tax obligations but also to take full advantage of the tax savings to which they may be entitled.

(\$ millions)	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Main Estimates	3,380	3,737	4,388
Planned Spending	3,480	3,875	4,388
Total Authorities	4,560	4,371	4,586
Actual Spending	4,423	4,199	4,407
Canada's Economic Action Plan	-	-	12

Section III: Supplementary Information

Statement of Management Responsibility

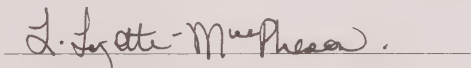
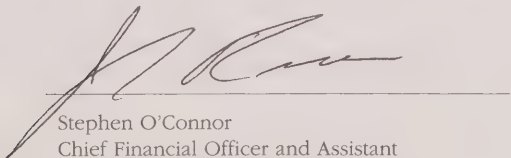
We have prepared the accompanying financial statements of the Canada Revenue Agency according to accounting principles consistent with those applied in preparing the financial statements of the Government of Canada. Significant accounting policies are set out in note 2 to the financial statements. Some of the information included in the financial statements, such as accruals and the allowance for doubtful accounts, is based on management's best estimates and judgments, with due consideration to materiality. The Agency's management is responsible for the integrity and objectivity of data in these financial statements. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Agency's Annual Report is consistent with these financial statements.

To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains sets of accounts which provide records of the Agency's financial transactions. Management also maintains financial management and internal control systems that take into account costs, benefits, and risks. They are designed to provide reasonable assurance that transactions are within the authorities provided by Parliament, and by others such as provinces and territories, are executed in accordance with prescribed regulations and the *Financial Administration Act*, and are properly recorded to maintain the accountability of funds and safeguarding of assets. Financial management and internal control systems are reinforced by the maintenance of internal audit programs. The Agency also seeks to assure the objectivity and integrity of data in its financial statements by the careful selection, training, and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that its regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the organization.

The Board of Management is responsible for ensuring that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control and exercises this responsibility through the Audit Committee of the Board of Management. To assure objectivity and freedom from bias, these financial statements have been reviewed by the Audit Committee and approved by the Board of Management. The Audit Committee is independent of management and meets with management, the internal auditors, and the Auditor General of Canada on a regular basis. The auditors have full and free access to the Audit Committee.

The Auditor General of Canada conducts an independent audit and expresses opinions on the accompanying financial statements.

Approved by:


Linda Lizotte-MacPherson
Commissioner and Chief Executive Officer
Stephen O'Connor
Chief Financial Officer and Assistant
Commissioner, Finance and Administration

Ottawa, Ontario
August 23, 2010

Financial Performance Information – Parliamentary Appropriations

Introduction

This section of the CRA Performance Report 2009-2010 provides the details of the Agency's resource management performance for the purpose of reporting to Parliament on the use of appropriations in 2009-2010. This complements the information provided in the spending profile sections under each Program Activity and satisfies the reporting requirements set for departmental performance reports.

Financial reporting methodologies

The CRA's funding is provided by Parliament through annual appropriations (modified cash accounting basis) and, in this section, the CRA reports its expenditures and performance to Parliament, together with details on the management of Parliamentary appropriations on the same basis. In addition to the above reporting requirements, the CRA is also required to prepare its annual financial statements in accordance with the accounting principles applied in preparing the financial statements of the Government of Canada (full accrual accounting basis). Accordingly, the audited Statement of Operations – Agency Activities on page 146 includes certain items such as services received without charge from other government departments and federal agencies. A reconciliation can be found in note 3b on page 153.

The CRA is participating in a Treasury Board Secretariat (TBS) pilot project to extend accrual accounting to the budgeting and appropriations process. As such, CRA prepared and included future oriented financial statements (FOFS) in the 2009-2010 Report on Plans and Priorities (RPP). This future-oriented financial information was prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management. As part of the analysis of net cost of operations, this DPR compares actual results to the initial future oriented financial statements contained in the 2009-2010 RPP.

CRA financial information

Activities of the Agency

Canada Revenue Agency	2009-2010
	(in thousands of dollars)
Main Estimates ¹	4,387,974
Planned Spending ²	4,387,974
Total Authorities ³	4,586,160
Actual Spending	4,406,548

¹ Spending authorized by Parliament at the beginning of the fiscal year.

² Main Estimates authorities plus other amounts anticipated to be authorized during the fiscal year.

³ Total spending authorized by Parliament during the fiscal year.

The Financial Statements – Agency Activities reports \$3,985.2 million as total Parliamentary appropriations used (note 3b on page 153 shows the reconciliation to the net cost of operations). The difference from the \$4,406.5 million reported in this section is explained by three items reported in the Financial Statements – Administered Activities: the statutory disbursements to provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*, \$205.5 million; the Children's Special Allowance, \$215.3 million; and the Relief for Heating Expenses, \$0.5 million (part of Vote 1, Program Expenditures).

Overview

For 2009-2010, Parliament approved \$4,388 million through the Main Estimates, as shown in CRA's *2009-2010 Report on Plans and Priorities*.

The 2009-2010 Main Estimates were adjusted to include:

- \$147.1 million for the carryforward from 2008-2009;
- \$70.9 million for maternity and severance payments;
- \$9.1 million for increased Respendable Revenue mainly to provide services to Service Canada;
- \$56.6 million for Collective Agreements;
- \$12.3 million for measures arising from the 2009 Federal Budget in support of Canada's Economic Action Plan;
- \$18.6 million transferred from Public Works and Government Services Canada for accommodation services;
- \$11.0 million for the Government advertising programs;
- \$1.6 million for Court Awards and Crown Assets Disposal;
- \$0.9 million to increase Federal Public Service Student Employment;
- \$6.3 million for the Financial Interoperability and Stewardship Initiative in support of the Corporate Administrative Systems;
- \$40.0 million for the Provincial Sales Tax Administration Reform; and
- \$56.0 million for the employee benefits plan costs.

These increases were offset by the following reductions:

- \$223.5 million for the statutory disbursements to Provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*;
- \$2.0 million for private collection agencies;
- \$5.7 million for statutory Children's Special Allowance payments;
- \$0.6 million for the Public Opinion Research;
- \$0.2 million transferred to the Treasury Board Secretariat to support the National Managers' Community; and
- \$0.2 million transferred to Foreign Affairs and International Trade to support the CRA staff located at missions abroad.

This resulted in total approved authorities of \$4,586.2 million for 2009-2010, representing an in-year increase of 4.5% over the Main Estimates.

Of the \$4,586.2 million total authority, CRA's actual spending totalled \$4,406.5 million resulting in \$179.6 million remaining unexpended at year-end. After deducting unused resources related to the proposed Offshore Trusts initiative, Accommodation and Real Property Services as well as costs for the Employee Benefits Plan associated with the conversion of Other Operating to Personnel costs, the remaining \$150.3 million is available for use by the Agency in 2010-2011. This amount represents 3.3% of the total authority.

The \$150.3 million carry forward to 2010-2011 will be directed primarily to selected priority investments related to:

- Major project and infrastructure spending (e.g., Compliance Systems Redesign, Tax Free Savings Account, Major Tenant Services and Information Technology Infrastructure);
- Special purpose funding (e.g., Provincial Sales Tax Administration Reform, Charities Partnership and Outreach Program, Ministère du Revenu du Québec for the Administration of the GST);
- Various other operational and workload pressures.

Revenues administered by the Agency

Total revenues administered by the CRA amount to some \$279 billion in 2009-2010, a decrease of 3% from the \$287.5 billion administered in 2008-2009.

<i>(in thousands of dollars)</i>		2008-2009	2009-2010
Federal Government		190,756,240	180,455,735
Provincial, Territorial Governments and First Nations		60,192,842	62,154,726
Canada Pension Plan		36,545,498	36,365,844
Total		287,494,580	278,976,305

Financial Highlights

For the period ending March 31, 2010

Statement of Financial Position

<i>(in thousands of dollars)</i>		2010	2009
Assets	Total Assets	777,203	846,926
Liabilities	Total Liabilities	979,651	1,130,210
Net Liabilities	Total Net Liabilities	(207,448)	(313,284)
Total		772,203	816,926

For the period ending March 31, 2010

Statement of Operations

<i>(in thousands of dollars)</i>		2010	2009	Future-oriented 2010
Expenses	Total Expenses	4,441,321	4,433,698	4,284,975
Revenues	Total Revenues	569,421	537,559	536,593
Net cost of operations		3,871,900	3,896,139	3,748,382

There are three significant program administration changes which have influenced the results in the Financial Statements.

1. Provincial Sales Tax Administration Reform

In 2009, the provinces of Ontario and British Columbia entered into Memoranda of Agreement with the Government of Canada to harmonize their provincial sales taxes with the federal Goods and Services Tax (GST) effective July 1, 2010.

The CRA received incremental funding of \$47.5 million (including employee benefit plan contributions) in 2009-2010 to ensure that necessary systems and processes were in place for the implementation of HST in Ontario and British Columbia, to communicate the necessary information to businesses and individual taxpayers, and to prepare for the integration of the affected provincial employees into the Agency's workforce. The level of funding to be provided in subsequent years is expected to be confirmed by the Treasury Board in the near future.

The implementation of a harmonized administration and the successful transition of provincial employees will continue to be a priority for the CRA in 2010-2011.

2. Corporate Tax Administration for Ontario

The CRA has commenced processing Ontario T2 harmonized corporate income tax returns and is also providing related services, including audits, rulings, interpretations, objections and appeals. As such the administration of Ontario corporate tax is now fully integrated into the CRA's base operations.

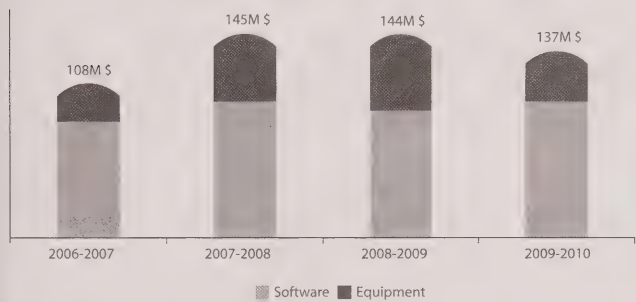
The CRA received \$210.5 million of Federal Government funding over four years (2006-2007 to 2009-2010) for developmental and transitional costs relating to this initiative. Of this amount \$83.2M was expended in 2009-2010. Under the Memorandum of Agreement Concerning a Single Administration of Ontario Corporate Tax, signed on October 6, 2006, the Governments of Canada and Ontario agreed to transfer the administration of Ontario corporate income tax from the Ontario Ministry of Revenue to the CRA starting in the 2009 taxation year. The Corporate Tax Administration for Ontario initiative has now met its key milestones, and all necessary agreements and systems changes have been in place since April 2009.

3. Investment in Information Technology systems

In fiscal year 2010, the CRA continued to invest in information technology (IT) systems in order to ensure modern and efficient program delivery. The Agency had several large-scale projects that required substantial investments in the development of IT systems. Combined with the acquisition of IT hardware, the Agency invested \$137 million in IT related capital assets this fiscal year. The value of these new capital assets has been offset by amortization expenses of \$87 million in 2009-10.

The following figure outlines investments in information technology that have been accounted for as capital assets in the last four years.

**Figure 13 Information Technology
Investment in Capital Assets**



Analysis of Net Cost of Operations

The Agency's 2009-2010 net cost of operations decreased by \$24 million from 2008-2009. Agency expenses totalled \$4,441 million in 2009-2010 (2008-2009 – \$4,434 million) (see Note 9 of the Financial Statements – Agency Activities for the breakdown of expenses by type). When adjusting for non-tax revenue of \$569 million (2008-2009 – \$538 million), the net cost of operations amounts to \$3,872 million, as illustrated below:

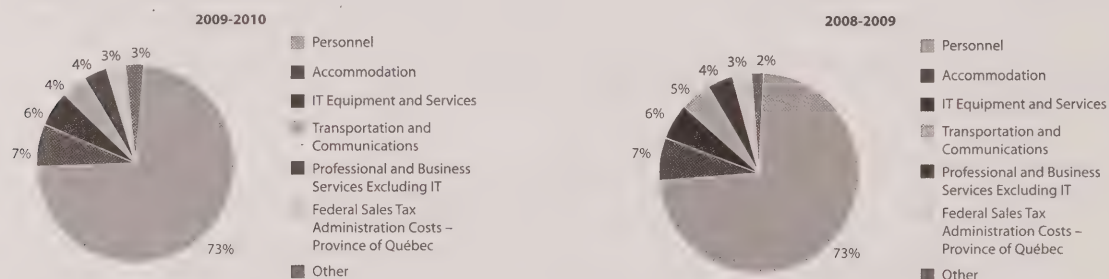
Table 1 Details on the net cost of operations

Expenses	2010	2009
	(in thousands of dollars)	
Personnel	3,230,297	3,240,513
Accommodation	331,587	312,681
IT equipment and services	256,778	289,559
Transportation and communications	197,804	201,274
Professional and business services excluding IT	162,506	168,674
Federal sales tax administration costs – Province of Quebec	148,437	131,732
Other	113,912	89,265
Total expenses	4,441,321	4,433,698
Less: Non-tax revenue	569,421	537,559
Net cost of operations	3,871,900	3,896,139

The Agency's expenses are composed of 73% in personnel expenses (salaries, other allowances and benefits) and 27% in non-personnel expenses, as illustrated in the figure below

Personnel expenses are the primary drivers for the Agency. A number of factors contributed to the net decrease of \$10 million for this type of expenses in 2009-2010. Additional costs were incurred for salary revisions pursuant to collective agreements provisions and in the staff complement due to new initiatives such as the Provincial Sales Tax Administration Reform, the Corporate Tax Administration for Ontario, Ontario Aggressive International Tax Planning and others announced in recent Federal Budgets but were offset by a decrease in the cost of severance benefits.

In total, non-personnel expenses increased by \$18 million. Significant elements of non-personnel expenses are composed of accommodation, transportation and communication expenses. The reduction of \$33 million in information technology costs is attributable to decreases in the purchase of computer equipment and software as well as decreases in loss on disposals and write offs of capital assets. Federal Goods and Services Tax administration costs by the Province of Québec have increased due to higher salary costs.

Figure 14 Total Expenses by Type

Comparison of Future-oriented Financial Information and Actual Results

The Agency's final net cost of operations for 2009-2010 was \$124 million greater than was anticipated in the future-oriented financial statements included in the 2009-2010 RPP (\$3,872 million – \$3,748 million). This represents a 3.3% variance and is explained as follows:

- The future-oriented financial statements were prepared based on Parliamentary appropriations received as of the 2009-2010 Main Estimates and did not consider expenditures as a result of resources received for the remainder of the year for such items as:

- carryforward amounts from 2008-2009
- funding related to measures arising from the 2009 Federal Budget in support of Canada's Economic Action Plan; and
- Provincial Sales Tax Administration Reform
- These incremental resources are offset by decreases arising mainly from statutory disbursements to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*
- Other explanations for the variance relate to accrual adjustments as a result of changes in asset acquisitions, amortization, loss on disposal /write-off of capital assets and personnel related costs for collective agreements; maternity and severance payments, and employee benefits plan

Audited and Unaudited Financial Statements

For supplementary information on the CRA's audited and unaudited financial statements, please visit www.cra.gc.ca/annualreport.

Comparison of future-oriented financial information can be found on CRA's Web site at: www.cra.gc.ca.

Electronic Tables

The following tables can be found on the Treasury Board Secretariat Web site at <http://tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Sources of Respendable and Non-Respendable Non-Tax Revenue
Respendable Non-Tax Revenue
Non-Respendable Non-Tax Revenue
User Fees / External Fees
<i>User Fees Act</i> – Advance Income Tax Ruling Fee
Policy on Service Standards for External Fees – Advance Income Tax Ruling Fee
<i>User Fees Act</i> – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
Policy on Service Standards for External Fees – Taxation Statistical Analyses and Data Processing Fee
<i>User Fees Act</i> – Access to Information Processing Fee
Policy on Service Standards for External Fees – Access to Information Processing Fee
Details on Project Spending
Details on Transfer Payment Programs
Children's Special Allowance Payments (Statutory)
Disbursements to Provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i> (Statutory)
Reconciliation to the Statement of Operations
Green Procurement
Response to Parliamentary Committees and External Audits
Internal Audits and Evaluations

Other Items of Interest

Rating Our Data Quality

In conjunction with the performance results ratings, we also assign each indicator a data quality rating. For each indicator, we use consistent approaches in evaluating the information derived from our data collections systems and all other sources. We rely upon CRA managers to vouch for the completeness of the records for data integrity purposes (i.e., data belongs to the same category, is collected for the same period, and by the same method). We examine data for relevance, formulas for accuracy, and other factors that must be considered. We also use comparable information from prior years for the purpose of historical comparison, which often appears in the *Canada Revenue Agency Departmental Performance Report*. To ensure consistency, we perform the following tasks to verify that the information reported in our numerous reports is valid, reliable, and is accompanied by appropriate evidence:

- Validation: This is a process of verification to ensure that the data meets the requirements for its intended purposes. We review and evaluate data for completeness and plausibility (accuracy, timeliness, interpretability, coherence). We also identify contact information, check calculations, confirm system reliability (verifying the source of information), and note and correct any errors.
- Data quality assessment: We apply a data quality checklist and review prior years' data to assess the quality of data for each indicator.
- Electronic filing system: We store data in a database for easy reference and further analysis for other purposes.
- Physical filing system: We maintain physical files of the evidence collected from all sources to provide validation and assurance that our data quality ratings are accurate and supported.

We always endeavour to use the most appropriate and reliable data when evaluating our results. There are two main data sources for the *Canada Revenue Agency Departmental Performance Report*: administrative data (normally communicated in aggregate or after some simple calculations are performed on them) and survey data. All data sources are validated for accuracy and a data quality rating of good, reasonable, or weak, as categorized below, is applied to each indicator.

We believe that these three levels of data quality ratings provide a reasonable assessment of the reliability of the data. Generally, our data sources provide reliable information. In situations where the supporting data is too imprecise to draw firm conclusions, it is reflected in the data quality rating.

Data Quality Ratings	
Good	Results rating based on management judgment supported by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Reasonable	Results rating based on management judgment supported, in most cases, by an appropriate level of accurate information (including management estimates) obtained from reliable sources or methods.
Weak	Significant gaps in robustness of results information ; results rating based on management judgment supported by entirely or predominantly qualitative information from informal sources or methods.

Service Standards at the CRA

Our service standards regime is a vital and integral part of our planning, reporting, and performance management processes. Meeting our service standard targets demonstrates that we are responsive to the needs of taxpayers and benefit recipients. This helps establish credibility in our operations and contributes to increasing the level of confidence that Canadians can place in government.

For more information on CRA's service standards, please visit www.cra.gc.ca/servicestandards

Sustainable Development

Through the CRA Sustainable Development Strategy 2007-2010, we continued to modernize the way we acquire, use, and dispose of assets. Consistent with the strategy, we realized efficiencies, while reducing the environmental impacts of our operations and programs.

During 2009-2010, about 28% of the total spending on products was identified as green procurement in Synergy, the CRA's Web-based purchasing system. Eighty percent of new vehicles bought were alternative transportation fuel capable or hybrids, increasing the overall proportion of the CRA vehicle fleet considered green from 43% in 2008-2009 to 47% in 2009-2010 (see figure below).

We reduced our use of office paper by an additional 4.4% to 5,147 sheets per employee, exceeding our sustainable development target of 5,643 sheets (see figure below). This resulted in savings of about \$48,000 in office paper costs.

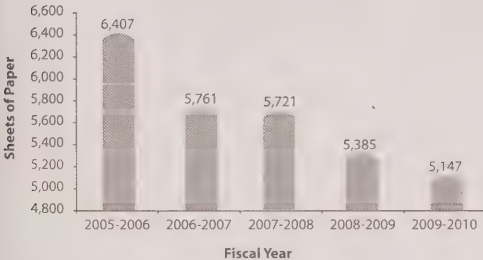
Figure 15 CRA Fleet Profile



By expanding the No Waste program to six additional CRA facilities, we have now enabled 90% of CRA employees to reduce the amount of solid waste they generate in the workplace. Audits conducted in selected facilities showed that this program helped the CRA divert 84% of solid waste from landfill. To support sustainable service delivery, we also integrated sustainable development criteria into 85% of Memorandums of Understanding and Letters of Intent between the CRA and other organizations.

Data quality: Good

Figure 16 Sheets of Paper Purchased per CRA Employee



Data quality: Good

Strong senior management support and effective communications encouraged employees to apply sustainable development practices in their jobs. For example, 99% of the Executive Cadre had sustainable development commitments in their performance agreements. The Sustainable Development Innovation Fund, which supports employee-driven innovations, funded an additional six initiatives across the CRA. In modernizing the systems that support sustainable development, we enhanced its Web-based performance reporting tool and updated the nine programs that manage the CRA's key environmental areas (e.g., paper, solid waste).

For more information on our sustainable development performance, please visit www.cra.gc.ca/sds.

Board Membership

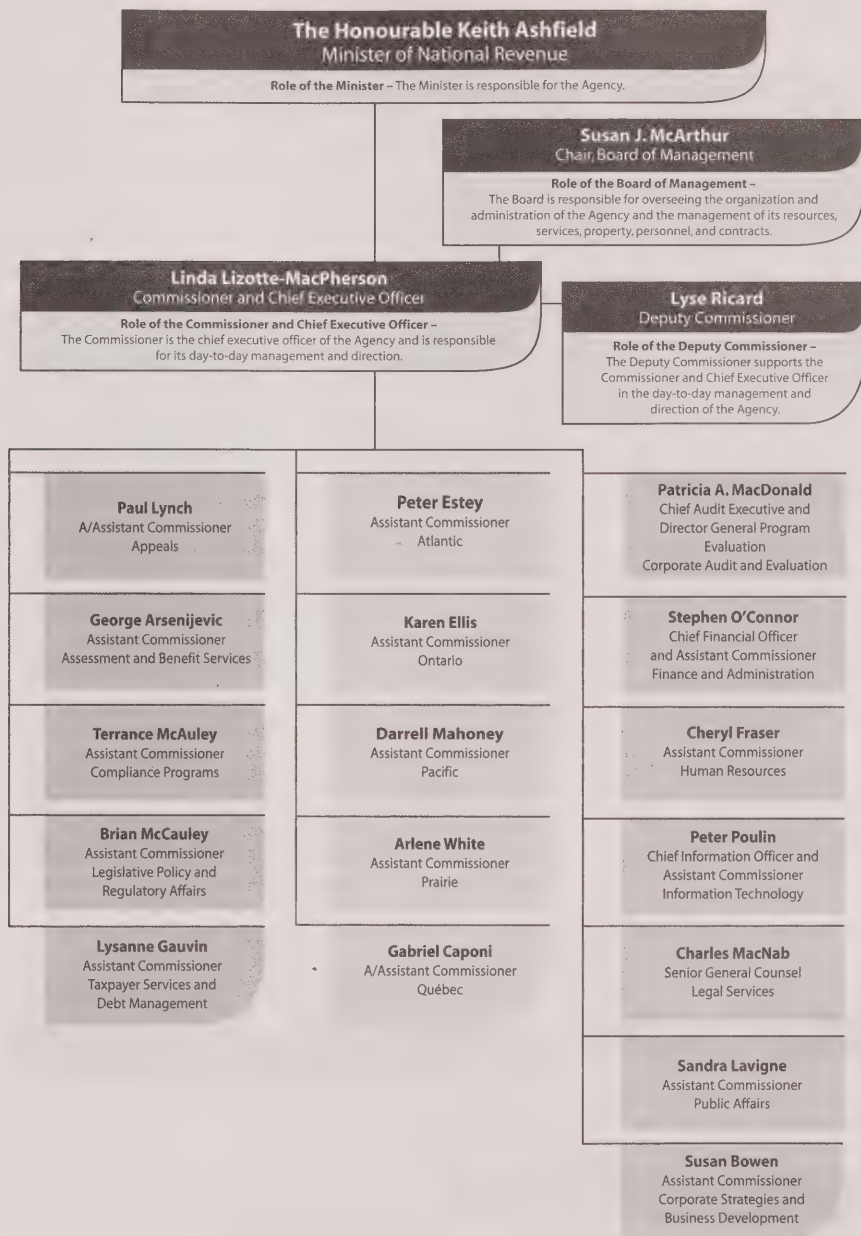
The Board of Management of the Canada Revenue Agency (CRA) comprises 15 members appointed by the Governor in Council. They include the Chair, the Commissioner and Chief Executive Officer, a director nominated by each province, one director nominated by the territories, and two directors nominated by the federal government. Members of the Board bring a private-sector perspective and business approach to management and, in this regard, champion a significant agenda for change within the CRA.

The following list shows the Board membership as of March 31, 2010.¹

Susan J. McArthur Chair, Board of Management Managing Director Jacob Securities Inc. Toronto, Ontario	Gordon Gillis, BA, LLB Corporate Director Dartmouth, Nova Scotia
Camille Belliveau, CFP, FCGA Executive Director Groupe EPR Canada Group Inc. Shediac, New Brunswick	Norman G. Halldorson, BCom, FCA Corporate Director Clavet, Saskatchewan
Myles Bourke, BCom, FCA Corporate Director Chartered Accountant Lethbridge, Alberta	James J. Hewitt, FCMA Corporate Director Penticton, British Columbia
Raymond Desrochers, BCom, CA, CFE Partner BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants Winnipeg, Manitoba	Fauzia Lalani, PEng Executive Consultant Calgary, Alberta
John V. Firth, BFA, EPC Financial Advisor Whitehorse, Yukon Territory	James R. Nininger, BCom, MBA, PhD Corporate Director Ottawa, Ontario
Gerard J. Fitzpatrick, FCA, TEP Partner Fitzpatrick & Company Chartered Accountants Charlottetown, Prince Edward Island	Sylvie Tessier, PEng, MBA, ICD.D Director of Professional Services Hewlett Packard Toronto, Ontario
	Linda Lizotte-MacPherson, BCom Commissioner and Chief Executive Officer Canada Revenue Agency Ottawa, Ontario

1. As of March 31, 2010, two positions on the Board were vacant.

Organizational Structure (as of March 2010)



La structure de l'Agence

Conseil de direction

Le Conseil est formé de 15 membres, dont quatre, y compris sa présidente et le commissaire et premier dirigeant sont proposés par le gouvernement fédéral. Un directeur est nommé par chacune des provinces et un directeur est nommé par les territoires. Les membres du Conseil amènent une perspective d'affaire du secteur privé à la direction et dans cet égard, un programme significatif pour des changements envers l'ARC.

La liste suivante présente les membres du Conseil en date du 31 mars 2010.¹

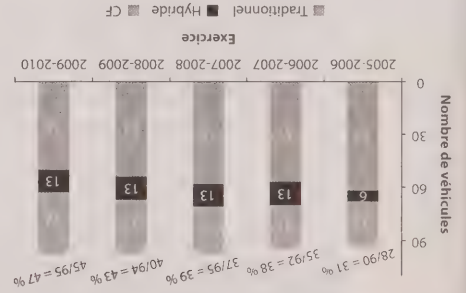
Susan J. McArthur Présidente, Conseil de direction Directrice générale Jacob Securities Inc. Toronto (Ontario)	Camille Belliveau, CFP, FCGA Directeur général Groupe EPR Canada Group Inc. Shediac (Nouveau-Brunswick)	Myles Bourke, B.Comm., FCA Directeur d'entreprise Comptable agréé Lethbridge (Alberta)	Raymond Desrochers, B. Comm., CA, CFE Partenaire BDO Dunwoody s.r.l., Comptables agréés Winnipeg (Manitoba)	John V. Firth, BFA, EPC Conseiller financier Whitehorse (Yukon)	Gerard J. Fitzpatrick, FCA, TEP Associé Fitzpatrick & Company Comptables agréés Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
Gordon Gillis, B.A., LL.B. Directeur d'entreprise Dartmouth (Nouvelle-Écosse)	Norman G. Hallidorson, B.Comm., FCA Directeur d'entreprise Clavet (Saskatchewan)	James J. Hewitt, FCMA Directeur d'entreprise Penticton (Colombie-Britannique)	Fauzia Lalani, ing. Consultante de direction Calgary (Alberta)	James R. Nininger, B.Comm., M.B.A., Ph.D. Directeur d'entreprise Ottawa (Ontario)	Sylvie Tessier, ing., M.B.A., ICD.D Directrice des Services professionnels Hewlett Packard Toronto (Ontario)
Linda Lizotte-MacPherson, B.Comm. Commissaire et première dirigeante Agence du revenu du Canada Ottawa (Ontario)					

1. En date du 31 mars 2010, le Conseil comptait deux sièges vacants.

En 2009-2010, environ 28 % des dépenses totales affectées à des produits ont été considérées comme de l'approvisionnement écologique dans Synergy, le système d'achat Internet de l'Agence. Quatre-vingt pour cent des nouveaux véhicules achetés pouvaient utiliser du carburant de remplacement ou étaient des véhicules hybrides, ce qui a fait passer la proportion des véhicules de la flotte de l'ARC considérés comme écologiques de 43 % en 2008-2009 à 47 % en 2009-2010 (voir le graphique ci-dessous).

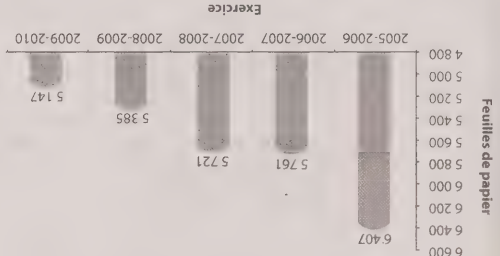
Nous avons réduit notre consommation de papier de bureau de 4,4 % de plus, ce qui signifie que la consommation de papier est passée à 5 147 feuilles par employé et que nous avons dépassé notre objectif de développement durable, qui était de 5 643 feuilles (voir le tableau ci-dessous). Cette réduction a entraîné des économies d'environ 48 000 \$ à l'égard des coûts du papier de bureau.

Figure 15 Profil du parc automobile de l'ARC



Qualité des données : Bonne

Figure 16 Feuilles de papier achetées par employé de l'ARC



Qualité des données : Bonne

En étendant le programme « Non aux déchets » à six autres installations de l'ARC, nous permettons maintenant à 90 % des employés de l'ARC de réduire la quantité de déchets solides qu'ils produisent dans le milieu de travail. Des vérifications menées dans les installations sélectionnées ont indiqué que ce programme a aidé l'ARC à faire en sorte que 84 % des déchets solides ne se retrouvent pas dans des décharges. Afin d'appuyer la prestation de service durable, nous avons aussi intégré les critères de développement durable à 85 % des protocoles d'entente et des lettres d'intention entre l'ARC et les autres organisations.

Un appui important de la haute direction et des communications efficaces ont encouragé les employés à appliquer des pratiques de développement durable dans leur travail. Par exemple, 99 % de l'effectif de la direction avaient intégré des engagements de développement durable à ses ententes de rendement. Le Fonds d'innovation du développement durable, qui appuie les innovations menées par les employés, a permis le financement de six autres initiatives au sein de l'ARC. En modernisant les systèmes qui favorisent le développement durable, nous avons amélioré l'outil Web d'établissement des rapports de rendement et avons mis à jour les neuf programmes qui gèrent les principaux secteurs environnementaux de l'ARC (p. ex. papier et déchets solides).

Pour en savoir plus sur notre rendement en matière de développement durable, visitez le : www.arc.gc.ca/sdd.

- Évaluation de la qualité des données : Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.

- Système de production électronique des déclarations : Nous emmagasinons les données dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- Système de production matériel : Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le *Rapport sur le rendement de l'Agence du revenu du Canada* : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exacitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Évaluation de la qualité des données	
Bonne	La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Raisonnaable	La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Faible	Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats, et la direction estime que l'évaluation du rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources ou de méthodes officieuses.

Normes de service à l'ARC

Notre régime de normes de service est une partie essentielle et intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. Le respect des objectifs de nos normes de service démontre que nous sommes à l'écoute des besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations, ce qui aide à établir la crédibilité de nos opérations et contribue à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement.

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet des normes de service de l'ARC, veuillez visiter le site Web suivant : www.arc.gc.ca/normesservice

Développement durable

À l'aide de la Stratégie de développement durable 2007-2010 de l'ARC, nous avons poursuivi la modernisation de la façon dont nous acquérons les biens, les utilisons et en disposons. Conformément à la stratégie, nous avons réalisé des économies tout en réduisant l'incidence environnementale de nos activités et programmes.

Tableaux électroniques

Les tableaux suivants se trouvent dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://lbs-scr.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

Sources des recettes disponibles et non disponibles

Recettes non fiscales disponibles

Recettes non fiscales non disponibles

Frais d'utilisation et frais externes

Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu

Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu

Loi sur les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de traitement de données de l'impôt

Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais pour les services d'analyse statistique et de

traitement de données de l'impôt

Loi sur les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information

Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation – Frais de traitement pour les demandes d'accès à l'information

l'information

Détails sur les dépenses liées aux projets

Détails sur les programmes de paiements de transfert

Versements d'allocations spéciales pour enfants (Législatifs)

Versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre* (Législatifs)

Rapprochement à l'état des résultats

Stratégie de développement durable

Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes

Vérifications et évaluations internes

Autres sujets d'intérêt

Évaluation de la qualité des données

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégrité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie, sont collectées pour la même période et par la même méthode). Nous examinons les données en fonction de leur pertinence, des formules pour calculer l'exactitude ainsi que d'autres facteurs dont il faut tenir compte. Nous utilisons aussi des renseignements comparables tirés d'exercices antérieurs pour établir une comparaison historique, qui figure souvent dans le *Rapport sur le rendement de l'Agence du revenu du Canada*. Pour assurer l'uniformité, nous effectuons les tâches suivantes dans le but de vérifier si les renseignements déclarés dans nos nombreux rapports sont valides, fiables et accompagnés des preuves appropriées :

- Validation : Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégrité et la plausibilité (exactitude, rapidité, interprétabilité, cohérence) des données. Nous déterminons aussi les coordonnées, vérifions les calculs, confirmons la fiabilité du système (en vérifiant la source d'information) et nous notons et corrigeons les erreurs.

www.arc.gc.ca.

La comparaison de l'information financière prospective est disponible sur le site WEB de l'ARC au

site Web suivant : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet des états vérifiés et non vérifiés de l'ARC, veuillez visiter le

États financiers vérifiés et non vérifiés

employés:

de prestations de maternité et d'indemnité de départ; et les plans des régimes d'avantages sociaux des immobilisations et les coûts relatifs au personnel pour les conventions collectives, pour les versements aux modifications dans les acquisitions d'immobilisations, l'amortissement, la perte/la radiation des

• D'autres raisons expliquant cet écart concernent les rajustements pour la comptabilité d'exercice d'us

d'oeuvre.

• Ces ressources supplémentaires furent rajustées par des réductions principalement dans les versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois*

– la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale.

Plan d'action économique du Canada; et

– le financement lié aux mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2009 à l'appui du

– le report de fonds inutilisés en 2008-2009;

ressources reçues pour le reste de l'année pour des éléments tels que:

• Les états financiers prospectifs ont été complétés en se basant sur les crédits parlementaires obtenus lors du budget principal des dépenses de 2009-2010 et n'ont pas considéré les dépenses résultant des

3 748 millions de dollars). Cela représente un écart de 3,3 % et il s'explique comme suit :

Le coût d'exploitation net de l'Agence pour 2009-2010 a excédé de 124 millions de dollars ce qui était anticipé dans les états financiers prospectifs inclus dans le RPP de 2009-2010 (3 872 millions de dollars –

Comparaison de l'information financière prospective et des résultats réels

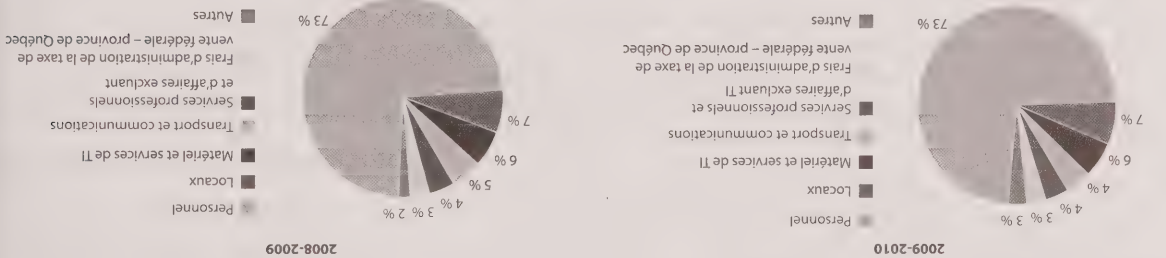


Figure 14 Charges totales par catégorie

la province de Québec ont augmenté en raison des coûts plus élevés en salaire.

La réduction de 33 millions de dollars des coûts de la technologie de l'information ainsi que des diminutions de la perte sur diminution de l'achat de matériel informatique et de logiciels ainsi que des diminutions de la perte sur

composantes des charges non relatives au personnel sont constituées de dépenses liées aux locaux, ainsi qu'au transport et communications, qui sont, pour la plupart, liées aux charges relatives au personnel.

Au total, les charges non relatives au personnel ont augmenté de 18 millions de dollars. Les principales

indemnités de départ.

dans les budgets fédéraux récents, mais ont été contrebalancées par une diminution du coût des

Les charges relatives au personnel sont le principal inducteur de coûts de l'Agence. Plusieurs facteurs ont contribué à la diminution nette de 10 millions de dollars pour ce type de dépenses en 2009-2010. Des coûts additionnels ont été encourus pour les révisions de salaires conformément aux clauses des conventions collectives et dans l'augmentation de l'effectif en raison de nouvelles initiatives, telle que la réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale, l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, la planification Fiscale Internationale Abusive en Ontario et d'autres annoncées ci-dessous.

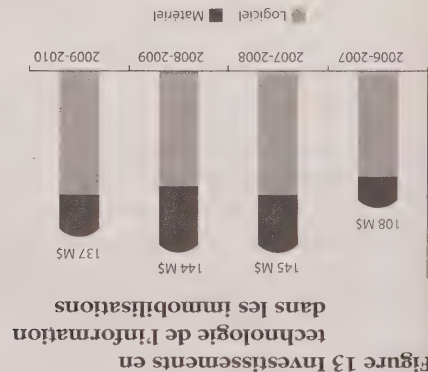
Les charges de l'Agence sont constituées de 73 % de charges relatives au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) et de 27 % de charges non relatives au personnel, tel qu'il est illustré par la figure

Charges		
2010	2009	(en milliers de dollars)
Personnel	3 230 297	3 240 513
Locaux	331 587	312 681
Matériel et services de TI	256 778	289 559
Transport et communications	197 804	201 274
Services professionnels et d'affaires excluant TI	162 506	168 674
Frais d'administration de la taxe de vente fédérale – province de Québec	148 437	131 732
Autres	113 912	89 265
Total des charges	4 441 321	4 433 698
Moins : Revenus non fiscaux	569 421	537 559
Coût d'exploitation net	3 871 900	3 896 139

Table 1 Détails du coût d'exploitation net

Le coût d'exploitation net de 2009-2010 de l'Agence a diminué de 24 millions de dollars comparativement à 2008-2009. Les charges de l'Agence se chiffrent à 4 441 millions de dollars en 2009-2010 (2008-2009 – 4 434 millions de dollars) (voir la Note 9 des états financiers – Activités de l'Agence pour la ventilation des charges par catégorie). Après ajustement pour les revenus non fiscaux de 569 millions de dollars (2008-2009 – 538 millions de dollars), le coût d'exploitation net se chiffre à 3 872 millions de dollars, tel que démontre ci-dessous :

Analyse du coût d'exploitation net



1. Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale

En 2009, les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont conclu des protocoles d'entente avec le gouvernement du Canada afin d'harmoniser leur taxe de vente provinciale respective avec la taxe sur les produits et services (TPS) fédérale à partir du 1^{er} juillet 2010.

L'ARC a reçu un financement supplémentaire de 47,5 millions de dollars (y compris les cotisations versées au régime d'avantages sociaux des employés) en 2009-2010 afin d'assurer que les systèmes et les processus nécessaires étaient en place pour la mise en oeuvre de la TVH en Ontario et en Colombie Britannique, de communiquer les renseignements nécessaires aux entreprises et aux particuliers et d'intégrer les employés provinciaux touchés à l'effectif de l'Agence. Le niveau de financement qui sera accordé dans les années subséquentes devrait être confirmé par le Conseil du Trésor dans un avenir rapproché.

La mise en oeuvre d'une administration harmonisée et la transition réussie des employés provinciaux continueront de représenter une priorité pour l'ARC en 2010-2011.

2. Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario

L'ARC a commencé le traitement des déclarations de revenus des entreprises (T2) harmonisées de l'Ontario, et offre également des services connexes, tels que les vérifications, les décisions, les interprétations, les oppositions et les appels. À ce titre, l'administration de l'impôt des sociétés de l'Ontario est entièrement intégrée aux opérations de base de l'ARC.

L'ARC a reçu du gouvernement fédéral un financement de 210,5 millions de dollars sur une période de quatre ans (de 2006-2007 à 2009-2010) pour les coûts d'élaboration et de transition liés à cette initiative. De ce montant, 83,2 millions de dollars ont été dépensés en 2009-2010. Dans le cadre du Protocole d'entente sur l'administration unique de l'impôt ontarien des sociétés signé le 6 octobre 2006, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont convenu de transférer l'administration de l'impôt des sociétés de l'Ontario du ministre du Revenu de l'Ontario à l'ARC à compter de l'année d'imposition 2009. L'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario a désormais atteint ses principaux jalons, et tous les accords et les changements de système requis ont été mis en place en date d'avril 2009.

3. Investissements dans les systèmes de la technologie de l'information

Au cours de l'exercice 2010, l'ARC a continué d'investir dans des importants systèmes de la TI pour assurer une exécution de programme moderne et efficace. L'Agence avait plusieurs projets de grande envergure qui ont nécessité des investissements importants dans le développement des systèmes informatiques. Combinés aux acquisitions d'équipement de TI, l'Agence a investi 137 millions de dollars en immobilisations reliées aux TI au cours de cet exercice financier. La valeur de ces nouvelles immobilisations a été compensée par l'amortissement de 87 millions de dollars en 2009-2010. Le tableau suivant donne un aperçu des investissements en technologie de l'information qui ont été comptabilisés à titre d'immobilisation au cours des quatre dernières années.

Le report de 150,3 millions de dollars en 2010-2011 sera utilisé principalement pour des investissements prioritaires sélectionnés liés aux points qui suivent :

- Dépenses relatives à des projets majeurs et d'infrastructure (p.ex., Restructuration des systèmes d'observation, compte d'épargne libre d'impôt, projets importants de services offerts aux locataires et infrastructures de la technologie de l'information).
- Crédits à des fins spéciales (p.ex., Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale, Programmes d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance, Administration de la TPS par le Ministère du Revenu du Québec).
- Diverses autres pressions liées aux opérations et à la charge de travail.

Revenus administrés par l'Agence

Les revenus totaux administrés par l'ARC s'élèvent à quelque 279 milliards de dollars en 2009-2010, ce qui représente une baisse de 3 % par rapport aux 287,5 milliards de dollars administrés en 2008-2009.

Principales données financières

Pour la période se terminant le 31 mars 2010

État de la situation financière

(en milliers de dollars)		2010	2009
Actif	Total de l'actif	777 203	846 926
Passif	Total du passif	979 651	1 130 210
Passif net	Total du passif net	(207 448)	(313 284)
Total du passif et du passif net		772 203	816 926

Pour la période se terminant le 31 mars 2010

État des résultats

(en milliers de dollars)		2010	2009	Biais prospectifs 2010
Dépenses	Total des dépenses	4 441 321	4 433 698	4 284 975
Revenus	Total des revenus	569 421	537 559	536 593
Coût d'exploitation net		3 871 900	3 896 139	3 748 382

Il y a trois changements importants apportés à l'administration des programmes qui ont influencé les résultats dans les états financiers.

Vue d'ensemble

En 2009-2010, le Parlement a approuvé 4 388 millions de dollars pour l'ARC dans le Budget principal des dépenses tel qu'il est présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* de l'ARC.

Le Budget principal des dépenses de 2009-2010 a été rajusté afin d'inclure :

- 147,1 millions de dollars pour le report de fonds inutilisés en 2008-2009;
- 70,9 millions de dollars pour les versements de prestations de maternité et d'indemnité de départ;
- 9,1 millions de dollars pour un rajustement à la hausse aux revenus disponibles, principalement pour la fourniture de services à Service Canada;
- 56,6 millions de dollars pour les conventions collectives;
- 12,3 millions de dollars pour les mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2009 à l'appui du Plan d'action économique du Canada;
- 18,6 millions de dollars de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services des locaux;
- 11,0 millions de dollars pour les programmes de publicité gouvernementale;
- 1,6 million de dollars pour les montants adjugés par une cour et la disposition des biens de la Couronne;
- 0,9 million de dollars pour l'accroissement de l'embauche d'étudiants dans la fonction publique fédérale;
- 6,3 millions de dollars pour l'initiative sur l'interopérabilité et la gérance financières en soutien aux systèmes administratifs d'entrepise;
- 40,0 millions de dollars pour la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale;
- 56,0 millions de dollars pour les plans des régimes d'avantages sociaux des employés.

Ces augmentations sont rajustées par les réductions suivantes :

- 223,5 millions de dollars pour les versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*;
 - 2,0 millions de dollars pour les paiements aux agences de recouvrement privées;
 - 5,7 millions de dollars pour les versements d'allocations spéciales pour enfants;
 - 0,6 million de dollars pour la recherche sur l'opinion publique;
 - 0,2 million de dollars transféré au Secrétaire du Conseil du Trésor pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires;
 - 0,2 million de dollars transféré aux Affaires étrangères et Commerce international en soutien au personnel de l'ARC dans les missions à l'étranger.
- Cela a résulté en autorisations approuvées totales de 4 586,2 millions de dollars pour 2009-2010, ce qui représente une augmentation en cours d'exercice de 4,5 % par rapport au Budget principal des dépenses. Des autorisations totales de 4 586,2 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 4 406,5 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 179,6 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiducies résiduelles à l'étranger, aux locaux et services immobiliers ainsi que les coûts pour les régimes d'avantages sociaux des employés associés à la conversion des autres coûts de fonctionnement aux coûts reliés au personnel, les 150,3 millions de dollars restant peuvent être utilisés par l'Agence en 2010-2011. Ce montant représente 3,3 % des autorisations totales.

Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires

Introduction

Cette section du Rapport sur le rendement 2009-2010 fournit des renseignements sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2009-2010. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le profil des dépenses suivant chaque activité de programme et satisfont aux exigences visant les rapports ministériels sur le rendement.

Méthode d'établissement de rapports financier

Le financement de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est attribué par le Parlement au moyen de crédits annuels (méthode de comptabilité de caisse modifiée). Dans cette section, l'ARC fait état de ses dépenses et de son rendement au Parlement et fournit des renseignements sur la gestion des crédits parlementaires selon la même méthode. En plus des exigences précitées, l'ARC doit préparer ses états financiers annuels conformément aux principes comptables appliqués à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (soit la méthode de comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'état des résultats vérifiés – Activités de l'Agence, à la page 168 comprend les éléments comme les services reçus à titre gracieux par d'autres ministères et organismes fédéraux. Nous présentons un rapprochement dans la note 3b à la page 175.

L'ARC a participé à un projet pilote du Secrétaire du Conseil de Trésor (SCT) afin d'élargir la comptabilité d'exercice au processus d'affectation des crédits et de budgétisation. Ainsi, l'ARC a préparé et inclus les états financiers prospectifs au Rapport sur les plans et priorités (RPP) de 2009-2010. L'information financière prospective est préparée selon une comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière. En tant qu'élément de l'analyse du coût d'exploitation net, ce RMR compare les résultats réels aux états financiers prospectifs initiaux inclus dans le RPP de 2009-2010.

Information financière de l'ARC

Activités de l'Agence

Agence du revenu du Canada		(en milliers de dollars)	
		2009-20010	
Budget principal des dépenses ¹	4 387 974		
Dépenses prévues ²	4 387 974		
Autorisations totales ³	4 586 160		
Dépenses réelles	4 406 548		

- 1 Dépenses autorisées par le Parlement au début de l'année fiscale.
- 2 Les autorisations au Budget principal des dépenses plus les autres montants anticipés être autorisés au cours de l'année fiscale.
- 3 Les dépenses totales autorisées par le Parlement au cours de l'année fiscale.

Les États financiers – Activités de l'Agence indiquent un total de 3 985,2 millions de dollars en crédits parlementaires utilisés (la note 3b à la page 175 fait le rapprochement avec le coût net des opérations). Pour arriver aux dépenses réelles de 4 406,5 millions de dollars indiqués dans cette section, nous avons ajouté trois autres éléments dont il est question dans les États financiers – Activités administratives : les versements législatifs aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre, 205,5 millions de dollars; les allocations spéciales pour enfants, 215,3 millions de dollars; et les allocations pour frais de chauffage, 0,5 million de dollars (comprises dans le crédit 1, Dépenses des programmes).

Section III : Renseignements supplémentaires

Déclaration de responsabilité de la direction

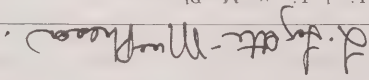
Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 complémentaire aux états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers, comme les comptes de régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative. La direction de l'Agence est chargée d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les présents états financiers. Les informations financières soumises aux Comptes publics du Canada et incluses dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les présents états financiers.

Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. La direction exploite aussi des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties telles que les provinces et les territoires, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs. Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation.

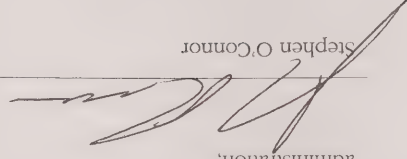
Le Conseil de direction doit veiller à ce que la direction remplisse ses obligations en matière de présentation de l'information financière et de contrôle interne, responsabilité dont il s'acquittera par l'entremise de son Comité de vérification. Afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité des états financiers, ces derniers sont révisés par le Comité de vérification et approuvés par le Conseil de direction. Le Comité de vérification est indépendant de la direction et tient des réunions à intervalles réguliers avec cette dernière qu'avec les vérificateurs internes et la vérificatrice générale du Canada. Les vérificateurs ont libre accès au Comité de vérification. La vérificatrice générale du Canada effectue une vérification indépendante et exprime des opinions sur les états financiers ci-joints.

Approuvé par :

La commissaire et première dirigeante,


Linda Lizotte-MacPherson

L'administrateur supérieur des affaires
financières et sous-commissaire, Finances et
administration,


Stephen O'Connor

Ottawa, Ontario
Le 23 août 2010

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, l'administration fédérale offre une nouvelle réduction significative de l'impôt sur le revenu des particuliers. Les mesures, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2009, ont profité plus particulièrement aux Canadiens à faible ou à moyen revenu. L'ARC a mis en oeuvre un grand nombre des initiatives du Plan d'action économique, comme les allègements fiscaux pour les particuliers et une prestation fiscale pour le revenu du travail augmentée, ainsi que d'autres mesures pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Nous avons aussi administré les réductions d'impôt sur le revenu des sociétés qui avaient été mises en place pour aider les entreprises canadiennes à résister aux effets des défis économiques mondiaux, pour maintenir et créer des emplois, et pour ressortir encore plus fort du ralentissement économique.

L'ARC a reçu 12,3 millions de dollars en financement dans le cadre du Plan d'action économique pour le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire, le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation, les pénalités pour production tardive ou dans un format incorrect et la simplification de la TPS/TVH pour le secteur du démarchage. Ce montant représente seulement 0,25 % des autorisations de l'ARC pour 2009-2010.

En février 2009, peu après la présentation du Plan d'action économique, notre ministre a annoncé le lancement de la campagne de publicité « Vous les avez méritées. Demandez-les. » visant à informer les Canadiens au sujet des crédits d'impôt et des prestations qui leur sont offerts.

Le Plan d'action économique a mis en évidence les programmes suivants que nous avons administrés et offerts pour le compte des Canadiens.

La prestation fiscale pour le revenu du travail accordait un crédit d'impôt remboursable aux particuliers et aux familles à faible revenu admissibles qui travaillaient et qui font déjà partie de la population active, et encourageait les Canadiens à se joindre à la population active.

Pour l'année d'imposition 2009, le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire était un crédit d'impôt non remboursable pour les dépenses admissibles engagées pour des travaux effectués ou des biens acquis pour une habitation admissible.

La prestation fiscale canadienne pour enfants était un paiement mensuel non imposable versé aux familles admissibles visant à les aider à subvenir aux besoins de leurs enfants de moins de 18 ans. Par l'intermédiaire du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a haussé le niveau à partir duquel le supplément de la prestation nationale pour enfants pour les familles à faible revenu et la prestation fiscale canadienne pour enfants sont éliminés progressivement, de sorte que les familles admissibles avec deux enfants ont pu recevoir une prestation supplémentaire allant jusqu'à 436 \$ à compter de juillet 2009.

Les efforts que nous avons déployés au cours de la dernière année pour mettre en oeuvre les initiatives du Plan d'action démontrent notre engagement à nous assurer que les Canadiens reçoivent tous les enseignements dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales et pour tirer pleinement profit des épargnes fiscales auxquelles ils pourraient avoir droit.

L'ARC a mis en œuvre deux campagnes publicitaires au cours du dernier exercice : une campagne qui faisait la promotion du crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire (CIRD), de la mi-juillet à la mi-novembre 2009, et une campagne qui faisait la promotion des mesures d'allègement fiscal, de la mi-janvier à la fin mars 2010.

La campagne sur le CIRD avait pour but de faire connaître le crédit d'impôt et comportait un programme de partenariat en plus d'une publicité de masse payée. Ce programme consistait en étalages aux points de vente et en enveloppes de reçus du CIRD dans les magasins de neuf grandes chaînes au détail nationales qui vendent des produits de rénovation domiciliaire. La visibilité de la campagne publicitaire et de son programme de partenariat était si grande que 60 autres chaînes et détaillants ont communiqué avec l'ARC afin de recevoir du matériel de partenariat à exposer dans leurs magasins.

La campagne sur les mesures d'allègement fiscal avait pour but de faire connaître le vaste éventail de crédits et de prestations mis à la disposition des Canadiens lorsqu'ils produisent leurs déclarations de revenus. Une évaluation menée après la campagne publicitaire sur les mesures d'allègement fiscal a démontré que 39 % des répondants se rappelaient avoir vu la publicité. Parmi ceux qui l'ont vue, 20 % ont apporté des améliorations ou rénovations domiciliaires, 16 % ont demandé le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et 14 % se sont rendus en ligne pour obtenir de plus amples renseignements.

De plus, le premier concours sur YouTube « L'économie clandestine : pas ton problème? » a été lancé en 2009. Il invitait les Canadiens à créer de courtes vidéos sur les conséquences négatives de la participation et du soutien à l'économie clandestine. En puisant dans les réseaux sociaux, l'ARC renseigne la plus grande population démographique possible au sujet de l'insobriété.

Leçons retenues

Ce qui a bien fonctionné : En 2009-2010, nous avons respecté nos priorités en matière de gestion par une prise de décision opportune et réceptive, une culture de haute direction entièrement responsable, des pratiques et des politiques de gestion simplifiées et une planification et un établissement de rapports améliorés.

Ce qui pourrait être amélioré : En 2009-2010, notre défi consistait à faire le meilleur usage de toutes les ressources disponibles, allant de la capacité des ressources humaines à la durabilité et à la souplesse de la technologie de l'information, afin d'appuyer les besoins opérationnels nouveaux et continus, et de composer avec le milieu évolutif dans lequel l'ARC mène ses activités.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel

Réalisations

En octobre 2009, nous avons reçu deux prix du Salon des gouvernements innovateurs au Canada (GTEC) pour nos réalisations dans le domaine de la technologie de l'information. Notre stratégie de la TI met l'accent sur notre engagement à l'égard du soutien et de l'amélioration de notre rendement par le renforcement de la gouvernance de nos investissements de TI et la mise en oeuvre de pratiques exemplaires en matière de gestion des risques.

Nous avons aussi consacré d'importantes ressources à préparer nos systèmes aux Jeux olympiques de 2010.

Améliorer la sécurité, la fiabilité et la souplesse de notre infrastructure et de nos solutions de technologie de l'information

Gérer de façon uniforme le risque lié à la durabilité des applications à mesure qu'elles vieillissent, afin de continuer à répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs. De telles améliorations, jumelées à la mise en oeuvre de notre programme pluriannuel de l'Environnement réparti contrôle, ont permis de traiter les faiblesses de notre environnement informatique.

Gérer de façon efficace et sécuritaire les renseignements protégés sur les contribuables

L'ARC consacre beaucoup de ressources et d'attention à la protection d'une vaste quantité de renseignements que les particuliers, les bénéficiaires de prestations, les entreprises et les fiduciaires lui confient. Pour appuyer cette priorité, l'ARC a commencé à établir des exigences opérationnelles pour l'outil de Gestion de l'identité et de l'accès afin de s'assurer que des contrôles appropriés sont en place pour empêcher l'accès et la divulgation de renseignements inappropriés. Nous avons également poursuivi la modernisation du Système national de piste de vérification, afin de déceler les accès non autorisés aux renseignements des contribuables, et l'élaboration d'un programme complet de contrôle de la fraude interne, afin de gérer de manière plus efficace le risque de fraude interne. Ces trois initiatives aideront à donner aux Canadiens encore plus d'assurance que leurs renseignements sont bien protégés.

Intégrité des renseignements et qualité des données

Nous avons élaboré la Stratégie de gestion de l'information de l'ARC de 2010-2011 à 2012-2013. Élaborée en tenant compte des exigences des programmes et services en matière d'information ainsi que des lois et politiques régissant la gestion de l'information, la stratégie cerne des secteurs où les méthodes de gestion de l'information de l'ARC sont moins évoluées et fixe un programme de changement collaboratif au sein de toute l'ARC en vue de traiter ces secteurs.

En 2009-2010, nous avons mis en oeuvre un programme d'intendance des données.

Investir dans le
perfectionnement des
employés

En 2009-2010, afin de compléter la Politique sur l'apprentissage de l'ARC, une directive et des procédures ont été élaborées dans le but de renforcer la planification, l'évaluation et l'harmonisation des investissements en matière d'apprentissage avec les objectifs de l'ARC. En 2009-2010, 96 % des employés avaient rempli le Plan personnel d'apprentissage, dépassant ainsi les résultats du dernier exercice (94,5 %) et notre objectif de 90 %.

Réalisations

En 2009-2010, nous avons investi environ 146,2 millions de dollars dans l'apprentissage, pour une moyenne de 9,4 jours de formation par employé. Nous avons aussi connu une augmentation des inscriptions aux programmes de perfectionnement en gestion, de 54 participants en 2008-2009 à 66 participants en 2009-2010, dépassant notre engagement annuel de 65. De plus, nous offrons un nouvel atelier de trois jours, appelé « Défi de gestion » (Programme de perfectionnement continu à l'intention des gestionnaires expérimentés), dans le cadre du programme d'apprentissage en gestion. Il contribue au transfert des connaissances en permettant à l'effectif de la direction et aux cadres supérieurs de fournir un encadrement et une rétroaction aux gestionnaires. En 2009-2010, nous avons poursuivi plusieurs priorités en vue d'investir dans les ressources appropriées pour renouveler nos applications dans le but de répondre aux besoins opérationnels croissants et d'atteindre la durabilité à long terme.

Renforcer la réactivité et la
durabilité de la technologie
de l'information

En 2009-2010, nous avons mis en oeuvre avec succès les programmes de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, de la Gestion du contenu d'entreprise, de l'Intégration du recouvrement des recettes et de la Restructuration des systèmes d'observation afin de répondre aux exigences opérationnelles changeantes de l'ARC.

Les services en ligne de l'ARC continuent de gagner en popularité. En octobre 2009, nous avons remplacé l'ancienne technologie, entraînant de grandes améliorations à la capacité des systèmes et à la stabilité des applications. Cette technologie nous permettra de continuer à fournir aux citoyens et aux entreprises du Canada un service de haut niveau pour les applications sur le Web. De plus, nous avons déployé des mises à niveau de l'environnement dans les centres de données de l'ARC, tout en nous assurant que les efforts de récupérabilité continuent de répondre aux exigences de tous les systèmes de l'ARC.

Au cours de l'exercice, nous avons maintenu des niveaux de disponibilité élevés des nombreux systèmes nationaux de l'ARC et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), tout en répondant aux difficultés liées à la protection de nos biens de la TI contre les menaces de sécurité accidentelles ou délibérées. Nous avons aussi travaillé avec l'ASFC afin de nous assurer que notre relation de services de la TI était importante au sein du gouvernement du Canada, demeure rentable pour le gouvernement, et nous sommes engagés à maintenir cette relation dans un avenir prévisible. En 2009, nous avons achevé un examen externe des services de la TI que l'ARC fournit à l'ASFC, et des mesures ont été prises en vue de renforcer le partenariat.

Planifier nos besoins en matière de talents	<p>L'ARC a élaboré et publié des lignes directrices afin d'aider les gestionnaires dans le domaine de la planification de la relève à des niveaux autres que l'effectif de la direction. En 2009-2010, des progrès ont été réalisés dans la détermination des postes clés à l'ARC pour lesquels il faudra élaborer des stratégies de transfert des connaissances dans le but de réduire le risque de perte de connaissances collectives dans certains secteurs. De plus, des produits particuliers comme la trousse d'outils d'observation au poste de travail et la communauté des pratiques ont été élaborés afin de faciliter le transfert des connaissances.</p>
Acquisition des talents	<p>Nous avons pris des mesures importantes et fondamentales envers l'avancement de notre système de gestion des ressources humaines axée sur les compétences en 2009-2010, y compris l'utilisation soutenue du processus de préqualification des candidats (PPC) et du projet de transition vers les PPC au stade final. Les PPC au stade final exigent que les employés possèdent les niveaux de compétence de base comme prérequis avant de poser leur candidature à un processus de sélection. Les résultats initiaux indiquent que le temps nécessaire à la dotation a été réduit, passant de 185 jours à moins de 100 jours.</p> <p>Nous avons recruté 298 diplômés postsecondaires, dépassant ainsi notre engagement de 275. Nous avons également augmenté notre taux de recrutement d'employés permanents à 8,6 % (2 975) par rapport à 7,5 % (2 544) dans l'exercice précédent.</p>

Comme on l'indique dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010 (suite)

Renforcer la responsabilisation et la surveillance (suite)

Réalisations

- L'évaluation du Cadre de surveillance du Conseil de direction est menée par notre Conseil de direction : Sur les 18 indicateurs, nous avons obtenu 14 cotes « fort » et 4 cotes « acceptable ». Cependant, notre mécanisme de recours à l'égard des services a obtenu une cote inférieure cette année (de « fort » à « acceptable »). La cote inférieure est conforme au budget de 2010, qui demande à l'ARC d'entreprendre l'examen du programme Plaintes liées au service dans le but de le rendre plus visible et accessible pour les contribuables.

En 2009-2010, afin de promouvoir l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières, nous avons amélioré nos systèmes et processus financiers ainsi que les liens entre nos ressources et les résultats obtenus. Après un examen approfondi de nos dépenses de programmes et dans le cadre de l'Examen stratégique de l'ARC, nous avons atteint notre engagement et réduit les budgets des programmes de 14,3 millions de dollars

Optimiser l'exécution des programmes

L'ARC a mis en oeuvre son premier plan d'investissement stratégique pluriannuel, appuyé d'une approche de gestion de portefeuille de projets documentée. Au moyen du plan d'investissement et de son approche sous-jacente à long terme, la haute direction a obtenu des renseignements pour déterminer les priorités en matière d'investissement et les stratégies de financement pour soutenir les applications et les biens nécessaires à la prestation de services clés aux Canadiens. Le rapport du printemps de 2010 de la vérificatrice générale du Canada sur les systèmes informatiques vieillissants reflète positivement sur les réalisations de l'ARC dans la planification des investissements stratégiques.

Gestion du risque

Nous avons achevé notre Inventaire des risques de l'entreprise en 2009. Il s'agit d'un élément intégral de notre exercice annuel de planification stratégique. Les cinq priorités clés du *Plan d'entreprise 2010-2011 à 2012-2013* ont été fondées sur les plus grands risques pour l'ARC, indiqués dans l'inventaire de 2009 (relativement à l'observation en matière de paiement et à l'économie clandestine). Un plan d'action des risques de l'ARC a également été élaboré afin de nous assurer d'avoir les stratégies d'intervention appropriées pour tous les risques indiqués dans l'inventaire.

Résultat escompté		Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données
Les bénéficiaires de prestations ont accès en temps opportun à des renseignements exacts				
2009-2010		Atteint		
2008-2009		Atteint		

Nos indicateurs				Pourcentage des appels sur la PFCF répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente			
Évaluation	2009-2010	2008-2009	actuel	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
				75 %	76 %	75 %	78,3 %
✓							74,9 %
Pourcentage des demandeurs de la PFCF qui réussissent à joindre notre service téléphonique ¹				90 %	77 %	80 %	87,1 %
✓							94 %
							91,8 %
Pourcentage des demandeurs du crédit pour la TPS/TVH qui réussissent à joindre notre service téléphonique ²				90 %	74 %	77 %	83,2 %
✓							92,8 %
							90,7 %

1 L'objectif de l'accessibilité des demandeurs pour la PFCF est passé de 80 % à 90 % en 2008-2009.
2 Il n'y avait aucun objectif lié à l'accessibilité des appelants au sujet du crédit pour la TPS/TVH avant 2008-2009.

Résultat escompté		Les décisions en matière d'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts	
Qualité des données	Évaluation du rendement	Exercice	2009-2010
		Atteint	Bonne
Qualité des données	Évaluation du rendement	Atteint	Bonne
		2008-2009	Atteint

Nos indicateurs				Pourcentage des demandes de prestations et des formulaires de changements d'état civil traités à temps			
Évaluation	2009-2010	2008-2009	actuel	98 %	99,4 %	99 %	99,1 %
							97,4 %
✓							98,8 %
Pourcentage des comptes de la PFCF redressés qui étaient ciblés en vertu des programmes de validation				50 %	62,3 %	61,4 %	58,8 %
✓							53,5 %
Pourcentage des paiements exacts dans le traitement des demandes de prestations et des formulaires de changements d'état civil				98 %	99,5 %	99,7 %	98,9 %
✓							99,2 %
							99,4 %
Pourcentage des paiements exacts dans le traitement des mises à jour des comptes				98 %	99,7 %	98,5 %	98,4 %
✓							98,8 %
							100 %

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	--	---------------

n.d. Non disponible	S.O. Sans objet
---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel

Réalisations

Renforcer la visibilité	Afin de nous assurer que les Canadiens sont informés des programmes de prestations et de crédits et qu'ils peuvent y accéder, nous avons mené des activités de sensibilisation au cours de l'année 2009-2010. Dans le cadre de notre initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées, des représentants ont participé à plusieurs conférences liées au domaine de la santé. Conscients que des messages ciblés devaient être formulés à l'intention des Premières nations et du territoire du Nunavut, nous avons produit et distribué des affiches présentant des renseignements sur les programmes de prestations et de crédits. L'affiche à l'intention du Nunavut est disponible en français, en anglais et en Inuktitut.
Renforcer les activités de validation des prestations	Afin de mesurer les niveaux d'observation, nous examinons et vérifions les renseignements des bénéficiaires chaque année; nous communiquons avec les particuliers afin de confirmer les détails de leurs comptes. Les renseignements que nous donnons aux bénéficiaires au cours des examens de validation sont conçus pour les informer et les sensibiliser sur les exigences relatives à leur admissibilité et les montants auxquels ils ont droit. Nous offrons ce service afin d'encourager les bénéficiaires à observer leurs obligations en matière de déclaration aux fins du programme pour que leurs paiements soient exacts.
Gérer la croissance des activités et les partenariats	Le nombre de programmes et de services administrés par l'ARC est passé de 93 en 2008-2009 à 96 en 2009-2010, avec le lancement de trois nouveaux programmes de vérification du revenu relatifs aux prêts d'études de l'Île-du-Prince-Édouard.

Leçons retenues

Ce qui a bien fonctionné : En 2009-2010, nous avons relevé tous les défis auxquels nous avons fait face. Nous avons maintenu un rendement exceptionnel dans l'exécution des programmes tout en intégrant d'importants ajouts et changements à nos programmes et services. Nos résultats indiquent que nous avons administré de façon uniforme des programmes et des services fiables et de haute qualité pour les bénéficiaires de prestations et les clients gouvernementaux pendant l'une des périodes économiques les plus difficiles auxquelles les Canadiens ont dû faire face depuis bien des années.

Ce qui pourrait être amélioré : Nous connaissons l'importance pour les Canadiens de notre émission fiable et exacte de paiements et de crédits pour le compte de nos clients gouvernementaux. Chaque année, nous sommes mis au défi de faire en sorte que les besoins accrus et les ressources limitées n'aient pas d'effet négatif sur notre émission de prestations et notre prestation de services essentiels.

Renforcement du service, validation des prestations et maintien de relations efficaces

Pour appuyer ces priorités, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

Comme on l'indique
dans notre Rapport sur
les plans et les priorités
2009-2010

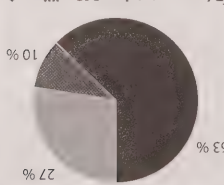
Réalisations

Assurer le versement en temps voulu de paiements exacts à tous les particuliers	Nous avons atteint l'objectif de notre norme de service en matière de rapidité pour la réponse aux demandes de renseignements par écrit et les renvois téléphoniques. En 2009-2010, notre taux d'exactitude général a été de 97,4 % à l'égard du traitement des demandes de prestations et des formulaires de l'état civil et de 99,3 % pour le traitement des demandes de renseignements écrites et des renvois téléphoniques, ce qui nous a permis d'atteindre notre objectif de 98 %. L'exactitude des paiements pour ces activités était de 99,4 % pour le traitement des demandes de prestations et des formulaires de changement d'état civil et de 100 % pour le traitement des demandes de renseignements écrites et des renvois téléphoniques.
Améliorer les options de libre-service	En 2009-2010, nous avons mis en ligne une nouvelle page Web à l'intention des praticiens qualifiés afin qu'ils disposent des renseignements dont ils ont besoin pour remplir le Certificat pour le crédit d'impôt pour personnes handicapées au nom de leurs patients. Afin que nos avis soient clairs et que nos messages soient compréhensibles, nous les avons révisés au cours de 2009-2010. Nous avons aussi révisé la qualité de la correspondance que nous envoyons aux contribuables.
Optimiser la voie téléphonique	Nous avons renforcé le service en 2009-2010 en améliorant l'accessibilité et l'efficacité de nos programmes et services. Nous avons investi des ressources afin d'améliorer nos options de libre-service électroniques et de veiller à ce que les bénéficiaires de prestations aient accès en temps voulu aux renseignements et aux outils dont ils ont besoin. Par exemple, les particuliers peuvent maintenant verser les paiements de prestations en trop par voie électronique. Cela peut maintenant être fait par l'entremise de certaines institutions financières et aussi par l'entremise du service Web Mon paiement de l'ARC. Le nombre de demandes de prestations reçues par voie électronique au moyen des Demandes en ligne de prestations a augmenté de 52,9 % par rapport à 2008-2009.
	Nous communiquons avec les Canadiens par Internet et sur papier, mais le téléphone représente pour de nombreuses personnes le mode de communication principal. En 2009-2010, nous avons réussi à atteindre notre objectif pour le pourcentage de demandeurs en mesure de nous joindre au téléphone, soit 91,8 % pour la prestation canadienne fiscale pour enfants (PFCE) et 90,7 % pour le crédit pour la TPS/TVH. Nous nous efforçons d'offrir un service téléphonique exact en utilisant divers outils et en mettant à jour les documents de référence dont nous avons besoin pour travailler efficacement. Cette année, afin d'améliorer les documents de formation de nos agents, nous avons entrepris une révision et une restructuration importantes de manière à les présenter dans des formats en ligne modernisés.

Avantages pour les Canadiens

Nous contribuons directement au bien-être social et économique des Canadiens en offrant des prestations, des crédits et des services aux bénéficiaires admissibles. Nous administrons la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée et les allocations spéciales pour enfants, qui sont les programmes fédéraux de base qui versent les paiements de prestations. Nous administrons aussi la prestation universelle pour la garde d'enfants pour le compte de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le crédit d'impôt pour personnes handicapées ainsi que d'autres programmes et services de prestations et de crédits pour le compte de clients gouvernementaux provinciaux, territoriaux et autres. Nos **résultats escomptés** sont les critères que nous utilisons pour mesurer nos activités et rendre compte aux Canadiens quant à leur efficacité. Nous exécutons cette activité de programme afin de réaliser ce qui suit :

Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts.



Dépenses totales : 342 millions \$

- Administration des programmes de prestations 94 M\$
- Demandes de renseignements relatives aux prestations 33 M\$
- Allocations spéciales pour enfants 215 M\$

* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %.

Apérçu de l'AP6

Principales données

Ressources financières 2009-2010 (en millions de dollars)		Ressources humaines (ETP) 2009-2010	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues
331 566 \$	342 634 \$	342 440 \$	1 595
			Réelles
			1 511
			Écart
			84

Services à la clientèle des programmes de prestations – Nous avons traité près de 6,5 millions de demandes de renseignements téléphoniques.

Administration des programmes de prestations – Nous avons envoyé 88,5 millions de paiements de prestations totalisant plus de 17,6 milliards de dollars¹ à près de 11,5 millions de bénéficiaires. Nous avons déterminé un montant de 816 millions de dollars en crédits d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) pour 547 000 particuliers. Nous avons traité 729 000 demandes et choix, et avons effectué 726 000 mises à jour de comptes et 1 023 000 nouvelles déterminations de comptes du crédit pour la TPS/TVH en cours d'exercice.

Paiements de transfert directs en vertu des programmes législatifs – Nous avons émis 215 millions de dollars en vertu du programme des allocations spéciales pour enfants (ASE).

1. Incluant les 816 millions de dollars en versements au programme du CIPH, qui sont émis par l'intermédiaire du processus de cotisation T1 plutôt que comme paiements comptants directs, le montant total des prestations et des crédits émis s'élève à 18,4 milliards de dollars.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel.

<input checked="" type="checkbox"/> Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	<input checked="" type="checkbox"/> Non atteint
---	--	---

n.d. Non disponible S.O. Sans objet

Nos indicateurs	Objectif actuel	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
• Plaintes liées au service – Accusé de réception dans un délai de 48 heures	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	93,8 %	97,9 %	✓
• Plaintes liées au service – Communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	86,7 %	94,5 %	✓
• Dispositions d'allègement pour les contribuables – Application uniforme (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	90 %	S.O.	S.O.	S.O.	95 %	97 %	✓

Résultat escompté	Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données
Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme	2009-2010	Atteint	Bonne
	2008-2009	En grande partie atteint	Bonne

Ce qui pourrait être amélioré: Notre défi demeure la gestion des processus opérationnels de l'ARC afin de répondre de manière efficace au volume accru de différends liés à l'impôt sur le revenu provenant des activités d'observation ciblées qui mettent l'accent sur les stratagèmes de planification fiscale ou d'autres stratagèmes douteux.

Fiche de rendement

Qualité des données	Évaluation du rendement	Exercice	Résultat escompté		Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	
			2009-2010	2008-2009	En grande partie atteint	Bonne
					2009-2010	Bonne
					2008-2009	

Nos indicateurs		Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
Activités des appels qui ont atteint la norme en matière d'uniformité								
Impôt sur le revenu	97 %	99,5 %	99,6 %	99,5 %	99,0 %	98,6 %		✓
Taxes à la consommation	97 %	98,0 %	97,0 %	95,4 %	96,2 %	94,9 %		☑
RPC/AE	95 %	99,6 %	99,6 %	99,4 %	99,3 %	99,4 %		✓
Activités des appels qui ont atteint la norme en matière de transparence								
Impôt sur le revenu	98 %	98,1 %	99,3 %	99,6 %	99,5 %	99,7 %		✓
Taxes à la consommation	98 %	99,4 %	98,8 %	99,2 %	99,5 %	99 %		✓
Indicateurs de rapidité								
Norme de service pour le premier contact	85 %	89 %	89 %	84 %	68 %	50 %		×
Nombre de jours ouvrables pour régler un cas ¹								
Impôt sur le revenu	Divers	120	107	141	157	187		×
Taxes à la consommation	Divers	170	171	169	214	250		×
RPC/AE	Divers	183	203	123	117	149		×
Âge moyen de l'inventaire en cours de traitement (en jours)								
Impôt sur le revenu	Tendance neutre ou à la baisse	159	175	177	205	215		×
Taxes à la consommation	Tendance neutre ou à la baisse	175	181	204	243	276		×
RPC/AE	Tendance neutre ou à la baisse	178	80	70	103	135		×

Contribution aux priorités de l'ARC

Intégrité fiscale et renforcement du service

Pour appuyer ces priorités, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

Comme on l'indique
dans notre Rapport sur
les plans et les priorités
2009-2010

Réalisations

Intégrer entièrement les initiatives du Programme de solution de problèmes et des Plaintes liées au service de l'ARC	En 2009-2010, nous avons poursuivi l'initiative d'intégration du Programme de solution de problèmes et des Plaintes liées au service afin de mieux répondre à nos clients. L'intégration a pour but de permettre à tout le personnel de l'ARC de répondre aux préoccupations des contribuables, et elle améliore notre façon de déterminer et de régler les questions liées au service. L'intégration sera achevée au cours de 2010-2011.
	Le fait que l'ARC s'est concentrée davantage sur les stratégies de planification fiscale abusive douceuse a entraîné une augmentation importante des différends de type « collectifs » liés à l'impôt sur le revenu de la part des contribuables. À ce jour, les contribuables qui participent à des stratégies de planification fiscale abusive douceuse ont aussi choisi de contester leurs cotisations. Une augmentation importante du volume des différends liés à l'impôt sur le revenu présentés par les contribuables a continué à affecter notre capacité de traitement.
Relever les défis que pose l'accroissement des charges de travail obligatoires	À titre de réponse, l'ARC a mis en place un certain nombre de stratégies administratives afin de faire face au volume élevé de différends. Nous avons réaffecté des ressources existantes pour exécuter les activités principales de gestion de notre processus de résolution des différends.
	Nous avons renforcé le service en permettant que les différends moins complexes soient répartis et assignés aux ressources disponibles partout au pays. Cela augmente la souplesse de la gestion et devrait améliorer les délais de traitement pour cette catégorie de travail. Environ 1,5 million de dollars ont été réaffectés au cours du quatrième trimestre de 2009-2010, notre période de pointe, pour l'embauche et la formation de nouveaux employés.
Legons retenues	Nous avons lancé un examen des motifs de la hausse du volume dans notre programme de règlement des différends, en vue de renforcer la réponse générale de l'ARC. Ce volume accru des différends découlait principalement de la focalisation de l'ARC sur des stratégies de planification fiscale abusive particulières. L'ARC s'efforcera d'accroître sa capacité de planification afin de traiter le volume élevé de différends de façon plus efficace.
	Nous avons renouvelé notre protocole avec le ministère de la Justice du Canada. Le protocole modifié vient améliorer le règlement de certaines questions faisant l'objet d'un appel devant les tribunaux. Le ministère a plus de latitude pour prendre des décisions sans devoir nous consulter. Cette souplesse accrue vient appuyer notre objectif d'améliorer le service aux contribuables en fournissant des décisions plus rapidement.

Ce qui a bien fonctionné : En 2009-2010, nous avons fait preuve d'équité dans notre examen des décisions contestées des contribuables. Cependant, il nous a fallu plus de temps pour rendre des décisions en raison d'une nette augmentation des différends liés aux systèmes de planification fiscale abusive. Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables ont été administrées de façon uniforme, à l'appui de notre engagement à l'égard de l'équité.

Résultat stratégique de
l'Agence du revenu du Canada
Les contribuables respectent
leurs obligations et l'assiette
fiscale du Canada est protégée

Secteurs de résultats du
gouvernement du Canada
Un gouvernement fédéral transparent,
responsable et sensible aux besoins
des Canadiens

Avantages pour les Canadiens

Les contribuables peuvent contester les cotisations et les déterminations concernant l'impôt sur le revenu et les taxes à la consommation, de même que des cotisations et décisions liées au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi (RPC/AE).
Notre programme Plaines liées au service offre aux contribuables un processus de règlement officiel quant aux droits matière de service contenus dans Charte des droits du contribuable. Si les contribuables ne sont pas d'accord avec une décision qui provient de notre programme Plaines liées au service, ils peuvent présenter une plainte à l'ombudsman des contribuables.

Nos **résultats escomptés** sont les critères que nous utilisons pour mesurer nos activités et rendre compte aux Canadiens quant à leur efficacité. Nous exécutons cette activité de programme afin de réaliser ce qui suit :

Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)		Ressources humaines (ETP) 2009-2010	
Dépenses prévues	126 895 \$	Total des dépenses autorisations	149 799 \$
Dépenses réelles	148 009 \$	Prévues	1 339
Écart	1 286	Réelles	1 286
			53

Principales données

Différends – Nous avons réglé plus de 67 000 différends. La valeur totale des différends liés à l'impôt s'élève à plus de 13,7 milliards de dollars (la valeur des dossiers traitables est de 4,7 milliards de dollars, et la valeur des dossiers non traitables est d'environ 9,0 milliards de dollars).
Dispositions d'allègement pour les contribuables – Un total de 82 911 demandes d'allègement de l'intérêt et des pénalités ont été traitées par l'ARC; 51 218 de ces demandes ont été acceptées en faveur du contribuable. La valeur totale de toutes les annulations et renonciations représentait plus de 478 millions de dollars pour 332 141 contribuables.

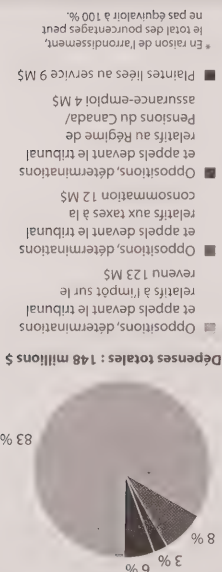


Figure 10 Dépenses réelles
Aperçu de l'AP5

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel.

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	--	---------------

n.d.	Non disponible	S.O.	Sans objet
------	----------------	------	------------

1 Les recouvrements financiers correspondent aux montants supplémentaires de l'impôt du qui sont découverts au moyen de nos activités en matière d'observation, y compris la valeur actuelle des cotisations d'impôt futures. L'incidence fiscale correspond aux montants inclus dans les recouvrements financiers et comprend également les intérêts, les pénalités ainsi que les impôts provinciaux tirés des cotisations. À compter du présent exercice, nous avons changé la méthode d'établissement de rapports pour les PME et le secteur international et des grandes entreprises. Nous avons déclaré les « cas » achevés plutôt que les « dossiers » achevés comme nous l'avions fait dans les exercices précédents. Les cas représentent les principales vérifications axées sur le risque effectuées à l'égard d'un contribuable, alors que les dossiers comprennent tous les cas secondaires ou liés aux cas principaux. Un cas pourrait être associé à plus d'un dossier.

si nos activités d'observation en matière de déclaration atteignaient les résultats escomptés était fondée sur plusieurs indicateurs de rendement puisque nous cherchons à trouver ceux qui mesurent l'atteinte des résultats le plus efficacement possible. Cette année, nous avons introduit dans la fiche de rendement plusieurs nouveaux indicateurs qui mettent l'accent sur la mesure dans laquelle nos activités d'observation ont entraîné une modification des montants de taxes et impôts impayés et des recettes recouvrées. Nous admettons que c'est un véritable défi de mesurer l'efficacité de nos activités de validation, de vérification et d'exécution pour repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration et prendre des mesures à leur égard.

Ce qui pouvait être amélioré: En 2009-2010, comme dans les années précédentes, la complexité croissante des économies canadienne présentent des défis constants liés au repérage et à la dissuasion des activités d'inobservation. Même si notre cadre de gestion du rendement continue de recevoir des notes élevées dans son ensemble, nous reconnaissons qu'il est nécessaire de le renforcer davantage à cet égard. C'est un défi commun auquel sont confrontées les administrations fiscales partout dans le monde et sur lequel nous devons continuer de travailler afin de cerner des mesures qui évalueront le plus efficacement possible l'atteinte des résultats d'observation escomptés en matière de déclaration.

Fiche de rendement

Résultat escompté	Exercice	Évaluation du rendement	Qualité des données	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
				2009-2010	2008-2009
		Atteint	Bonne		

Nos indicateurs		Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
Nombre de dossiers vérifiés comme pourcentage des estimations		100 %	n.d.	197 %	124,4 %	133,4 %	169 %	✓
Secteur international et des grandes entreprises		100 %	n.d.	153 %	126,9 %	136,1 %	115 %	✓
Petites et moyennes entreprises		100 %	n.d.	153 %	126,9 %	136,1 %	115 %	✓
Recouvrements financiers ¹ comme pourcentage des estimations		100 %	n.d.	169 %	167 %	116 %	133 %	✓
Secteur international et des grandes entreprises		100 %	n.d.	169 %	167 %	116 %	133 %	✓
Petites et moyennes entreprises		100 %	n.d.	267,5 %	123,8 %	124,7 %	141,9 %	✓
Pourcentage des cas ² entraînant un changement		90 %	n.d.	92 %	94 %	95 %	96 %	✓
Secteur international et des grandes entreprises		90 %	n.d.	92 %	94 %	95 %	96 %	✓
Petites et moyennes entreprises		75 %	n.d.	80,2 %	79,6 %	80,9 %	81,1 %	✓
Programme des divulgations volontaires (PDV)								
Délai de traitement des divulgations volontaires (en jours)		Tendance à la baisse	n.d.	225	227	253	196	✓
Pourcentage des divulgations volontaires qui sont entièrement conformes aux politiques et procédures du PDV selon l'examen mené dans le cadre du programme d'assurance de la qualité		90 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	97 %	✓

Améliorer le programme de la RS&DE

Dans le budget fédéral de 2008, l'ARC s'est engagée à améliorer la méthodologie d'assurance de la qualité du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE). En 2008-2009, nous avons consulté les intervenants et avons ensuite élaboré un cadre national d'assurance de la qualité de la RS&DE. Ce cadre aidera à nous assurer que les demandes et les décisions en matière de RS&DE sont appropriées et conformes aux politiques de l'ARC et à la législation applicable dans l'ensemble du pays. À partir de ce cadre, le manuel des activités de l'assurance de la qualité de la RS&DE et les outils nécessaires ont été élaborés en 2009-2010.

Dans le budget fédéral de 2008, l'ARC s'est aussi engagée à examiner les politiques et les procédures de la RS&DE. En 2009-2010, nous avons analysé, organisé et clarifié tous les renseignements liés aux politiques de la RS&DE. Au cours des deux prochains années, dans le cadre du programme de RS&DE nous mènerons des séances de discussion en ligne afin d'obtenir les commentaires du public sur les nouveaux documents relatifs aux politiques.

En 2009-2010, nous avons accru les capacités de production du service de Transmission par Internet des déclarations des sociétés de l'ARC afin de permettre aux sociétés admissibles de produire leurs demandes au titre de la RS&DE avec leur déclaration de revenus.

En 2009, le programme de la RS&DE du Canada a fourni une aide fiscale d'environ 3,3 milliards de dollars à plus de 21 000 demandeurs.

Le PDV encourage les contribuables à corriger les erreurs ou les omissions du passé et à déclarer leurs obligations fiscales sans pénalité ou poursuite. En 2009-2010, le programme a connu une croissance de 14 % des arrivages et a traité 12 506 divulgations. Les revenus non déclarés déterminés en 2009-2010 s'élevaient à plus de 1,8 milliard de dollars, une augmentation de 135 % par rapport à l'exercice précédent.

Améliorer le Programme
des divulgations volontaires
(PDV)

Nous avons amélioré l'administration du PDV en 2009-2010 par l'analyse des arrivages et de l'environnement. Nous avons mené notre examen annuel de la qualité du PDV dans certains bureaux choisis dans l'ensemble du Canada et avons observé que tous les bureaux examinés respectaient la norme de qualité interne de 90 %. De plus, nous avons fait la promotion du PDV dans des communiqués de presse et des alertes fiscales, et l'avons intégré aux initiatives en matière d'observation. Au cours de 2009-2010, nous avons remarqué une augmentation des cas du PDV qui ont été reçus et de revenus non déclarés qui ont été repérés.

En 2009-2010, nous avons continué à observer une augmentation de l'arrivage de déclarations de renseignements dans le cadre du Programme des divulgations volontaires, telles que celles requises aux fins de la déclaration à l'étranger. Nous utilisons les renseignements de ces déclarations pour améliorer nos processus d'évaluation du risque et repérer les activités d'observation.

Leçons retenues

Ce qui a bien fonctionné : Nous avons maintenu un bilan solide d'exécution, encouragé la communication publique pour dissuader l'observation et amélioré l'administration du Programme des divulgations volontaires et du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental. Nous avons effectué notre deuxième examen de l'observation, en déterminant cinq priorités majeures en matière d'observation, et nous avons amélioré notre compréhension des risques relatifs à l'observation, qui menacent le régime fiscal canadien. Au cours des dernières années, notre évaluation servant à déterminer

Contribution aux priorités de l'ARC

Intégrité fiscale et renforcement du service

Pour appuyer ces priorités, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

<p>Comme on l'a indiqué dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010</p>	<p>S'attaquer à la planification fiscale abusive</p>	<p>Combattre l'économie clandestine (EC)</p>	<p>Réalisations</p>
<p>En 2009-2010, l'ARC s'est davantage attaquée à la planification fiscale abusive en mettant en oeuvre le Plan d'action en matière d'observation fiscale internationale. Nous avons aussi entrepris des discussions avec d'autres administrations fiscales sur les ententes sur l'échange de renseignements fiscaux dans le cadre de notre initiative d'échange de renseignements. Le 29 août 2009, le Canada a signé sa première entente sur l'échange de renseignements fiscaux avec les Antilles néerlandaises.</p> <p>L'EC mine la compétitivité des entreprises canadiennes, puisqu'elle offre un avantage injuste à celles qui n'observent pas les lois fiscales du Canada. Pour combattre l'EC, nos objectifs en 2009-2010 étaient d'accroître la sensibilisation au sujet de ce problème auprès des Canadiens et de prendre des mesures efficaces afin de réduire son occurrence. Nous avons utilisé une combinaison d'activités d'éducation, de sensibilisation, de communication et d'observation pour atteindre nos objectifs. Nous avons aussi travaillé avec d'autres organismes et ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux, les administrations fiscales d'autres pays, les organismes internationaux, les organisations professionnelles et les groupes d'industries clés pour échanger des pratiques exemplaires et élaborer des stratégies innovatrices visant à lutter contre l'EC.</p> <p>L'ARC a continué de mettre en oeuvre le plan d'action de Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine. Un certain nombre de projets pilotes ont mis à l'essai des approches innovatrices visant l'observation afin de repérer les activités de l'EC et de lutter contre celles-ci. En 2009-2010, neuf projets relatifs à l'économie clandestine se sont terminés. Leurs résultats seront analysés afin de nouvelles techniques afin d'améliorer nos activités de programmes, nos systèmes d'évaluation du risque et nos stratégies. Nous examinerons également les rapports finaux des anciens projets pilotes relatifs à l'EC afin de déterminer les pratiques exemplaires que nous pourrions ajouter à nos activités régulières d'observation</p>	<p>Mettre l'accent sur l'observation de la TPS/TVH à risque élevé</p>	<p>En 2009-2010, l'ARC a continué de mettre en oeuvre son plan d'action de Stratégie d'observation de la TPS/TVH à risque élevé. Notre approche à l'observation en matière de TPS/TVH comprend ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration de nos activités d'exécution; • l'amélioration de notre capacité d'identifier les inscrits à risque élevé et de traiter les demandes de remboursement avant que les remboursements soient émis; et • l'élargissement de notre engagement auprès des intervenants. <p>En 2009-2010, afin de renforcer notre capacité à lutter contre l'inobservation volontaire, nous avons mené trois projets pilotes sur l'observation de la TPS/TVH à risque élevé. Nous analyserons les résultats de ces trois projets afin de déterminer si nous pourrions intégrer de nouveaux processus ou de nouvelles techniques dans nos activités et stratégies d'observation de la TPS/TVH.</p>	

Secteur international et des grandes entreprises – Nous avons mené 51 600 vérifications, ayant entraîné une incidence fiscale de 7,2 milliards de dollars.

Petites et moyennes entreprises – Nous avons mené 380 373 vérifications et examens, ayant entraîné une incidence fiscale de près de 2,1 milliards de dollars.

Exécution et divulgations – Nous avons mené 928 vérifications dans le cadre du Programme spécial d'exécution, pour découvrir 78 millions de dollars en impôt supplémentaire dû. Nous avons aussi renvoyé 149 cas liés à l'impôt sur le revenu et à la TPS/TVH au Service des poursuites pénales du Canada.

Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental – Ce programme a fourni près de 3,3 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 21 000 demandeurs.

Principales données

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)		Ressources humaines (ETP) 2009-2010	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues
922 077 \$	1 129 081 \$	1 092 367 \$	10 563
		Réelles	10 147
		Ecart	416

Nous menons des examens, des vérifications et des enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fiscales du Canada. Cela comprend des activités de vérification et d'exécution au niveau national et international, ainsi que l'administration des conventions fiscales internationales. Nous fournissons aussi des renseignements aux contribuables afin de les aider à se conformer. Nous effectuons de la recherche pour mieux repérer les cas d'inobservation et d'élaborer des stratégies visant à les décourager.

Notre **résultat escompté** est le critère que nous utilisons pour mesurer nos activités et rendre compte aux Canadiens quant à leur efficacité. Nous exécutons cette activité de programme afin de réaliser ce qui suit :

Le non-respect par les individus, les entreprises et les déclarants des exigences de déclarations des mesures législatives que l'ARC administre sont identifiés et traités afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Avantages pour les Canadiens

Observation en matière de déclaration (AP4)

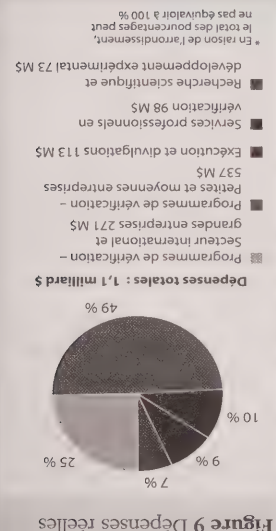
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

Secteur de résultat du gouvernement du Canada

Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces



Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel.

<input checked="" type="checkbox"/> Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	<input checked="" type="checkbox"/> Non atteint	
<input type="checkbox"/> n.d.	<input type="checkbox"/> Non disponible	<input type="checkbox"/> S.O.	<input type="checkbox"/> Sans objet

1 L'objectif de 2,4 milliards de dollars comprend les sources des non-déclarants T1 et T2, ainsi que celles de la TPS/TVH des non-inscrits. La valeur fiscale découlant de l'observation a été déterminée à 2,78 milliards de dollars à l'aide de la source des non-déclarants T1 et T2 et à 65 millions de dollars pour ce qui est de la source de la TPS/TVH des non-inscrits.

2 L'objectif ne comprend pas le programme des déclarants contrevenants de la TPS/TVH. Les résultats de la production et de l'incidence fiscale n'étaient pas disponibles en 2009-2010 en raison du projet de restructuration de la TPS/TVH et de l'initiative des inventaires nationaux d'observation pour les comptes de fiduciaire.

Nos indicateurs		Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Evaluation
Inscription – Non-déclarants T1/T2/ non-inscrits aux fins de la TPS/TVH (en milliards de dollars) ¹		2,4 \$	2,5 \$	2,4 \$	2,4 \$	2,4 \$	2,8 \$	✓
Inscription – Employeurs/reteneurs à la source/TPS/TVH et des comptes de fiduciaire (en milliards de dollars)		1,4 \$ ²	2,3 \$	2,4 \$	n.d.	2,5 \$	1,6 \$	✓

Résultat escompté	Exercice	Les cas d'observation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	
		2009-2010	2008-2009
Qualité des données	Évaluation du rendement	Atteint	Atteint
		Bonne	Bonne

Fiche de rendement

Qualité des données	Évaluation du rendement	Résultat escompté		
		Exercice	2009-2010	2008-2009
		En grande partie atteint	Atteint	Bonne

Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites visées.

Nos indicateurs		Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
Pourcentage des arrivages réglés au cours de l'exercice des arrivages		60 %	62,4 %	66,7 %	60,4 %	62,7 %	54,6 %	
Valeur monétaire de la production des BSF en pourcentage de la valeur monétaire des arrivages de nouveaux comptes débiteurs aux BSF		90 %	99,8 %	90 %	83 %	93 %	95,5 %	✓
Valeur monétaire des comptes débiteurs d'impôt des BSF de plus de cinq ans (en milliards de dollars) ¹		2,7 \$	2,5 \$	3,0 \$	2,6 \$	2,8 \$	2,9 \$	X
Recouvrement des encaisses par les BSF (en milliards de dollars)		8,9 \$	9,5 \$	9,7 \$	11,9 \$	16,0 \$	12,4 \$	✓
Dettes non fiscale – Valeur monétaire recouvrée (en millions de dollars)		590,5 \$	S.O.	592,0 \$	614,7 \$	622,7 \$	615,3 \$	✓

¹ Il s'agit d'un indicateur et d'un objectif révisés.

Réalisations

<p>Dans la deuxième partie de l'exercice, nous avons lancé un projet pilote pour améliorer la façon dont nous ciblons les comptes de non-déclarants potentiels. Ce projet pilote utilise l'analyse prévisionnelle et l'évaluation du risque pour améliorer la détermination du potentiel fiscal pour les cas de non-déclarants connus. Les résultats du projet pilote seront diffusés en 2010-2011. Ils seront utilisés pour améliorer davantage les stratégies et les outils visant à repérer les cas d'inobservation en matière de production.</p> <p>La prévalence des activités de l'économie clandestine et sa menace permanente contre l'intégrité de l'assiette fiscale du Canada continuent de motiver le besoin de l'ARC à modifier le comportement des contribuables qui ne respectent pas leurs obligations à l'aide d'activités de sensibilisation, de l'éducation et de mesures d'exécution responsables. Les projets d'identification des non-déclarants et non-inscrits visant l'économie clandestine sont représentés et ont rendu possible la production de 26 907 déclarations de revenus par des déclarants auparavant inconnus de l'ARC. Les incidences fiscales connexes s'élèvent à 274,8 millions de dollars.</p> <p>En 2009-2010, nous avons révisé notre cadre de gestion du rendement afin d'améliorer notre mesure du rendement dans le repérage des cas d'inobservation.</p>	<p>Maintenir et améliorer les projets d'identification des non-déclarants et des non-inscrits visant l'économie clandestine</p>
<p>Améliorer le cadre de gestion du rendement</p>	<p>Améliorer le cadre de gestion du rendement</p>

Leçons retenues

Ce qui a bien fonctionné : En 2009-2010, nous avons atteint en grande partie le niveau ciblé pour la résolution de notre dette fiscale et de la dette des programmes gouvernementaux (non fiscale) de manière opportune. Notre dette fiscale et la dette non fiscale des programmes gouvernementaux se trouvaient dans les limites prévues. Les cas d'inobservation ont été repérés et des mesures ont été prises à leur égard selon les objectifs.

Ce qui pourrait être amélioré : Notre défi est de repérer les cas d'inobservation, de prendre des mesures à leur égard, de prévenir l'inobservation et de nous assurer que nous continuons de recouvrer la dette fiscale de manière opportune et qu'elle demeure dans les limites prévues.

Intégrité fiscale

Pour appuyer cette priorité, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

Comme on l'indique dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010

Gérer le niveau de la dette fiscale

Nous utilisons d'ailleurs notre programme de recouvrement principal qui se concentre sur le règlement des dettes fiscales courantes et à faible risque à un coût minimal dans un délai précis. Cela permet à nos agents des bureaux des services fiscaux (BSF) de se concentrer sur les comptes qui exigent plus d'analyse et d'enquête. Les activités principales se concentrent sur le règlement précoc des comptes, par l'entremise d'activités telles que la communication téléphonique et les lettres automatisées, avant que les comptes n'entrent dans les activités de gestion des dettes exigeantes en ressources. Les activités de nos BSF se concentrent sur les comptes plus complexes et à risque élevé qui nous obligent à utiliser des mesures de recouvrement progressives, y compris des mesures légales et d'exécution, afin de nous occuper des contribuables contrevenants.

Lors du budget fédéral de 2008, une proposition découlant de l'examen stratégique a été approuvée, laquelle exigeait que l'ARC cesse de recourir à des agences de recouvrement privées (ARP) pour recouvrer les prêts d'études canadiens (PEC) en souffrance et que la charge de travail des ARP soit confiée à l'ARC. Durant la période de mise en oeuvre, nous avons refaçonné le processus de recouvrement en utilisant des outils de dépistage améliorés, en centralisant les charges de travail de certains bureaux locaux et en restaurant les charges de travail actuelles des bureaux locaux. En 2009-2010, nous avons complété le transfert des activités de recouvrement des PEC en souffrance des ARP à l'ARC.

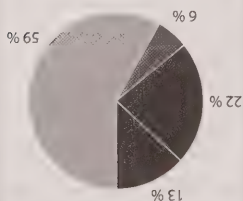
Mettre en oeuvre les inventaires nationaux d'observation pour les comptes de fiducie

La mise en oeuvre de l'initiative d'inventaires nationaux d'observation des comptes de fiducie nous a permis de réaliser certains gains importants. Elle a créé un inventaire national pour tout le travail lié à l'observation des comptes de fiducie, qui nous permet de distribuer équitablement divers types de tâches liées à l'observation aux agents de l'observation. Elle a aussi éliminé les frontières géographiques et permis la mise en oeuvre de processus plus efficaces, l'établissement de rapports plus détaillés et la clarification des responsabilités. Elle a eu des incidences positives sur le Programme d'observation des comptes de fiducie pour les employeurs et sur le Programme des déclarants contrevenants de la TPS/TVH.

Secteur de résultat du
gouvernement du Canada

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)	Ressources humaines (ETP) 2009-2010
Dépenses	Dépenses
Total des dépenses	Total des dépenses
533 979 \$	533 979 \$
Dépenses réelles	Dépenses réelles
529 982 \$	529 982 \$
Prévues	Prévues
7 216	7 216
Réelles	Réelles
7 562	7 562
(346)	(346)

Observation de déclarations – Plus de 728 000 de déclarations ont été obtenues de particuliers et de sociétés contribuables qui n'avaient pas produit leurs déclarations, plus de 7 600 non-inscrits de la TPS/TVH ont été identifiés et 552 000 cas d'inobservation en matière de retenues sur la paie ont été traités. Notre initiative de déclaration des paiements conclus a obtenu un total de 43 425 déclarations de revenus des particuliers et des sociétés supplémentaires.



Aperçu de l'AP3

Nos indicateurs		Objectif actuel	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Evaluation
Participation au traitement électronique								
Pourcentage des particuliers qui produisent leur déclaration par voie électronique	Tendance à la hausse	n.d.	50,6 %	53,5 %	55,8 %	57,9 %		✓
Pourcentage des sociétés qui produisent leur déclaration par voie électronique	Tendance à la hausse	n.d.	14,0 %	18,0 %	21,5 %	28,5 %		✓
Pourcentage des déclarations TI ayant fait l'objet d'une collation exacte	98 %	99,0 %	98,9 %	99,1 %	98,9 %	99 %		✓
Pourcentage des demandes par les contribuables ayant fait l'objet d'une nouvelle collation exacte	96 %	n.d.	97,4 %	96,6 %	97,0 %	96,1 %		✓

1 Voir www.arc.gc.ca/rapportannuel pour la ventilation des indicateurs, des objectifs et des résultats globaux par rapport aux normes de service cxièmes.

2 Représente le nombre de semaines moyen.

3 Les résultats fondés ne sont pas disponibles pour 2009-2010. La méthode révisée de saisie des données a commencé en juin 2010.

<input checked="" type="checkbox"/> Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	<input checked="" type="checkbox"/> Non atteint	<input type="checkbox"/> n.d.	<input type="checkbox"/> Non disponible	<input type="checkbox"/> S.O.	<input type="checkbox"/> Sans objet
---	--	---	-------------------------------	---	-------------------------------	-------------------------------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel.

Fiche de rendement

Résultat escomptés	L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts		
	Exercice	2009-2010	2008-2009
Évaluation du rendement	Atteint	Atteint	Atteint
Qualité des données	Bonne	Bonne	Bonne

Normes de service ¹						
Nos indicateurs	Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Évaluation						

Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (sur papier) dans un délai moyen de 4 à 6 semaines	100 %	3,6 semaines	3,9 semaines	4,1 semaines	4,0 semaines	4,3 semaines
Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (électronique) : dans un délai moyen de 2 semaines ²	100 %	1,9 semaine	1,6 semaine	1,7 semaine	1,6 semaine	1,6 semaine
✓						

Pourcentage des déclarations de TPS/TVH traitées dans un délai de 30 jours	95 %	98,3 %	98,5 %	91,9 %	97,3 %	n.d. ³
Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2 dans un délai de 60 jours	90 %	S.O.	S.O.	92 %	90,8 %	92,8 %
✓						

Traitement des déclarations de la taxe d'accise, du droit d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien dans un délai de 90 jours	95 %	S.O.	98,1 %	98,2 %	99 %	97 %
✓						

Normes de rendement

Pourcentage des fonds provenant des paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures après avoir été reçu	96 %	99,4 %	95,9 %	93,9 %	95,2 %	96,6 %
✓						

Déclarations T1 reçues à temps traitées au plus tard à la mi-juin	98 %	99,7 %	99,7 %	99,8 %	99,9 %	99,7 %
✓						

Notre service Représenter un client, qui offre aux représentants autorisés un point d'accès unique et sécurisé à de nombreux renseignements de leurs clients, continue de susciter une attention considérable de la part des représentants. En 2009-2010, l'ARC a permis aux propriétaires d'entreprise et aux administrateurs principaux de voir les opérations effectuées par les représentants dans les comptes de particuliers et aux représentants de télécharger des listes de clients.

Nous avons continué à accroître l'utilisation du numéro d'entreprise comme identificateur commun des entreprises afin qu'elles puissent traiter de manière sécurisée et efficace avec les divers paliers du gouvernement. À l'automne 2009, nous avons remplacé le numéro d'identification du déclarant par le numéro d'entreprise. L'ancien numéro d'identification du déclarant était utilisé à titre de numéro de compte par les établissements financiers et les administrateurs de fiducies pour produire les déclarations de renseignements T5. Cette toute dernière conversion pourrait réduire le fardeau administratif des clients puisqu'ils auront moins de numéros de comptes à conserver. Elle contribue aussi aux efforts continus du secteur public élargi pour simplifier et rationaliser la manière avec laquelle les entreprises interagissent avec le gouvernement fédéral.

¹ © Marque déposée d'Interac Inc. utilisée sous licence.

Leçons retenues

Ce qui a bien fonctionné : Nous avons élargi nos options de services électroniques afin qu'il soit plus facile pour les contribuables d'interagir avec nous. Nous avons traité les déclarations de revenus et de renseignements ainsi que des paiements des particuliers et des entreprises de manière exacte et à temps. Nous avons mené des activités de précotisation et de postcotisation afin de repérer les cas d'inobservation et de prendre des mesures à leur égard.

Ce qui pourrait être amélioré : Cette activité de programme est primordiale, pour permettre aux Canadiens de profiter des mesures annoncées dans les budgets et dans les mises à jour économiques des gouvernements fédérales, provinciales et territoriales. Limité par des échéanciers serrés, notre défi est de nous assurer que ces mesures sont en place et que nous sommes à même de maintenir une prestation efficace de nos programmes, tout en continuant de nous concentrer sur la durabilité à long terme en ce qui touche la modernisation, l'intégration, les restrictions financières et les attentes du public.

Pour appuyer ces priorités, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

Comme on l'indique dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010		Réalisations
Optimiser l'efficacité des programmes et l'exactitude de la cotisation de l'impôt du		<p>En 2009-2010, nous nous sommes engagés à éliminer certains obstacles et exclusions particuliers relativement à la production par voie électronique pour les entreprises. Depuis l'automne 2009, les sociétés qui participent à la recherche scientifique et au développement expérimental (RS&DE) peuvent produire leur déclaration de revenus au moyen du système de transmission par Internet des déclarations des sociétés.</p> <p>Dans le but d'élargir la population admissible à la production par voie électronique, nous avons augmenté la limite de déclarations de crédit de TPS/TVH produites par déclaration de TPS/TVH plutôt que d'envoyer une déclaration papier pour les périodes dont le solde de crédit est supérieur à 10 000 \$ et inférieur à 50 000 \$. Au fil des années, nous avons amélioré notre capacité à mener des activités de post-cotisation pour les déclarations de particuliers. Nous reconnaissons le besoin de mettre en place des mesures également efficaces en vue d'améliorer les capacités d'évaluation du risque de nos programmes d'observation visant les déclarations de revenus des sociétés T2. À ce sujet, nous avons lancé le Programme de revue de cotisation des sociétés. L'objectif de ce nouveau programme est de renforcer la couverture générale de l'observation de l'ARC et de mieux repérer les activités non conformes dans les déclarations des sociétés. Il est important de noter que nous en sommes actuellement aux étapes d'élaboration de ce programme et, par conséquent, nous n'avons pas produit de données mesurables pour 2009-2010.</p>
Améliorer la capacité à traiter les cas d'observation		<p>À l'automne 2009, l'ARC a lancé une nouvelle option appelée « Mon paiement ». Ce service permet aux particuliers et aux entreprises de faire des paiements par voie électronique, à l'aide d'un lien sécurisé avec les établissements financiers canadiens participants qui offrent le service de paiement Interac® en ligne¹. Mon paiement devrait simplifier la comptabilité puisque le transfert du paiement est immédiat; il n'est pas nécessaire que les contribuables payent à l'avance pour s'assurer que leur paiement arrive à temps ou qu'ils surveillent leur compte en raison d'un chèque en transit.</p>
Améliorer les services électroniques		<p>Nous avons ajouté plus d'options à Mon dossier, notre portail sécurisé qui permet aux particuliers de voir des renseignements sur leurs impôt et leurs prestations. Les contribuables peuvent maintenant voir certains feuillets de renseignements T4, ainsi que leurs droits de cotisation inutilisés à leur compte d'épargne libre d'impôt.</p> <p>Nous avons lancé une nouvelle option de production par Internet pour les déclarations de TPS/TVH.</p>

Secteur de résultat du
gouvernement du Canada
Des activités gouvernementales
bien gérées et efficaces

Aperçu de l'AP2

applicable

Ressources financières 2009-2010 <i>(en milliers de dollars)</i>	Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Ecart
	587 917 \$	728 359 \$	690 835 \$	6 511	6 867	(356)
Ressources humaines (ETP) 2009-2010						

Traitement des déclarations de revenus des particuliers – Nous avons traité plus de 26,7 millions de déclarations de revenus des particuliers, dont plus de 11 millions étaient traitées sur papier; nous avons remboursé près de 26,6 milliards de dollars à plus de 17 millions de particuliers et traité plus de 229 000 déclarations de fiducie. Il y a eu plus de 338 000 nouvelles inscriptions et plus de 4,5 millions de visites à Mon dossier.

Traitement des déclarations des sociétés

déclarations de TPS/TVH. Nous avons aussi traité plus de 1,9 million de déclarations des sociétés et 7 millions de renseignements. Nous avons traité plus de 34,4 millions de paiements totalisant un peu plus de 357,9 milliards de dollars.

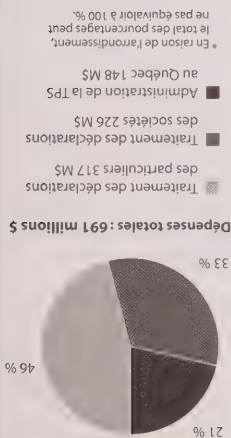


Figure 7 Dépenses réelles

Aperçu de l'AP2

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le www.arc.gc.ca/rapportannuel.

Nos indicateurs	Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation du rendement	Qualité des données
Pourcentage des examens réglementaires de la taxe d'accise achevés par rapport aux examens prévus	90 %	S.O.	S.O.	98 %	91 %	92 %	✓	
Pourcentage des vérifications de la taxe d'accise achevées par rapport aux vérifications prévues	90 %	S.O.	S.O.	100 %	96 %	109 %	✓	
Pourcentage des vérifications de régimes enregistrés achevées par rapport aux vérifications prévues	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	96 %	101 %	✓	
Pourcentage des vérifications d'organismes de bienfaisance enregistrés achevées par rapport aux vérifications prévues	100 %	S.O.	S.O.	S.O.	100 %	89 %	×	

✗ Non atteint

☑ En grande partie atteint

✓ Atteint

n.d. Non disponible

S.O. Sans objet

Résultat escompté

Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

2009-2010

2008-2009

Exercice

Atteint

Atteint

Bonne

Bonne

Qualité des données

- 1 Cet indicateur est devenu une norme de service en 2006-2007. Les résultats des années antérieures tiennent compte du rendement par rapport à un objectif interne.
- 2 Les objectifs d'accessibilité des demandeurs de renseignements généraux et sur les entreprises sont passés de 80 % à 90 % en 2008-2009.
- 3 Ce résultat a été redressé.

Nos indicateurs		2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	Objectif	appel	
Appels des organismes de bienfaisance		80 %	86 %	88 %	88 %	86 %	80 %	répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	
Répondre aux demandes écrites de décisions et d'interprétations relatives à la TPS/TVH dans un délai de 45 jours ouvrables suivant la réception de la demande		✓	94 %	89 %	87 % ¹	88 %	80 %		
Nombre moyen de jours pour l'envoi aux contribuables d'une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu		✓	89 jours	89 jours	105 jours	87 jours	90 jours (moy.)		
Nombre moyen de jours pour l'envoi aux contribuables d'une décision anticipée en matière d'impôt sur le revenu		×	98 jours	104 jours	94 jours	84 jours	60 jours (moy.)		
Pourcentage des décisions aux fins du RPC/AB émises dans la limite des délais visés		✓	88 %	91 %	93 %	84 %	91 %		
Pourcentage des réponses aux demandes simples d'enregistrement des organismes de bienfaisance dans les délais établis (2 mois)		✓	82 %	58 %	42 %	S.O.	80 %		
Pourcentage des réponses aux demandes régulières d'enregistrement des organismes de bienfaisance dans les délais établis (6 mois)		✓	80 %	22 %	53 %	S.O.	80 %		
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis		✓	86 %	92, %	94 %	97 %	85 %		
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour avec exactitude pour les agents des services aux contribuables et des organismes de bienfaisance		✓	100 %	100 %	S.O.	S.O.	100 %		
Pourcentage des demandeurs de renseignements généraux qui joignent notre service téléphonique		✓	91 %	92 %	84 %	83 %	90 %		
Pourcentage des demandeurs de renseignements sur les entreprises qui joignent notre service téléphonique		✓	93 %	94 %	79 %	86 %	90 %		
Demandeurs de renseignements sur les organismes de bienfaisance qui joignent notre service téléphonique		✓	95 %	92 % ³	93 %	96 %	90 %		

Évaluation

Nos indicateurs	Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
Appels généraux répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	80 %	80 %	82 %	83 %	82 %	81 %	✓
Appels des entreprises répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	80 %	85 %	81 %	82 %	87 %	86 %	✓

Résultat escompté	Exercice	2009-2010	2008-2009	En grande partie atteint	Bonne
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès en temps opportun à des renseignements exacts					
Qualité des données					

Fiche de rendement

Le bois d'oeuvre résineux.

Ce qui pourrait être amélioré : En 2009-2010, notre défi est de poursuivre la transformation de toutes les voies de service, pour bien répondre aux besoins des contribuables et ainsi encourager l'observation volontaire. Nous devons continuer à améliorer notre offre de services diversifiés pour tenir compte des modifications législatives et pour accroître notre capacité de répondre aux besoins évolutifs en information des contribuables. Un des moyens qui nous permettra de poursuivre ces améliorations sera de tirer profit des technologies émergentes.

Ce qui a bien fonctionné : Nous avons amélioré la qualité de nos services aux contribuables en les rendant plus opportuns, plus accessibles et plus conviviaux. Nous avons maintenu nos niveaux élevés d'accessibilité aux demandes pour tous nos services téléphoniques de demandes de renseignements. Les efforts en matière d'observation au sein de l'industrie du tabac se sont accrus grâce à l'élaboration et à la mise à l'essai un prototype de timbre d'accise sur le tabac. Nous avons aussi mis en oeuvre des initiatives visant des remboursements rétroactifs et le paiement de droits plus élevés en vertu de l'Accord de 2006 sur le bois d'oeuvre résineux.

Leçons retenues

Comme on l'indique dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010 (Suite)	Réalisations
Continuer la mise en oeuvre d'une approche axée sur les risques quant aux régimes enregistrés	Le processus d'enregistrement des régimes enregistrés a été simplifié à l'aide d'une approche axée sur le risque afin de nous assurer que des ressources étaient consacrées aux régimes qui présentaient les risques les plus élevés. En 2009-2010, nous avons mené un examen sur la modernisation des programmes de vérification au bureau et sur place afin de nous assurer qu'ils fonctionnaient de la manière la plus efficiente et efficace possible. Nous menons nous avons réussi à accroître le nombre de vérifications des régimes enregistrés de 5,9 %.
Moderniser et renforcer le programme des organismes de bienfaisance	Nous avons beaucoup accéléré la réponse aux demandes simples et régulières d'obtention du statut d'organisme de bienfaisance enregistré dans les délais établis. En 2009-2010, l'arrivage des demandes d'enregistrement est demeuré relativement uniforme; cependant, des changements de procédures à cette charge de travail ont été mis en oeuvre et ont amélioré notre temps de réponse.

Pour appuyer ces priorités, en 2009-2010, nous avons réalisé ce qui suit :

Comme on l'indique dans notre Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010

Améliorer la gamme d'options de libre-service

Nous avons ajouté « Smartlinks » aux pages de transaction de Mon Dossier d'entreprise afin d'encourager et de soutenir les contribuables qui utilisent ce service.

Réalisations

Nous avons formulé des recommandations importantes d'améliorations fondées sur l'analyse des visites des utilisateurs dans le site Web.

Nous avons amélioré notre portail en ligne et l'application des postes de travail des agents des services aux contribuables afin de nous assurer que toute la documentation pertinente (telle que les renseignements sur la taxe de vente harmonisée pour les résidents de l'Ontario et de la Colombie-Britannique et sur le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire) a été publiée sur le site Web et ajoutée à leur matériel de référence en ligne.

Les améliorations apportées au site intranet des Services aux contribuables et au moteur de recherche interne ont permis aux agents de fournir un meilleur service. Selon des résultats du profil des demandes de renseignements ainsi que des consultations avec les agents des centres d'appels, nous avons sélectionné des sujets de demandes de renseignements hautement complexes qui correspondent mieux aux compétences des experts en la matière des Centres d'expertise. Nous avons réexaminé les appels liés à ces sujets à ces experts afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de nos services.

Optimiser la voie téléphonique

Nous avons présenté des séances d'information sur la transition à la taxe de vente harmonisée en Ontario et en Colombie-Britannique. Afin de faciliter cette transition, nos agents des demandes de renseignements ont participé à notre campagne de rappel de sensibilisation afin de fournir aux propriétaires de petites entreprises rurales les renseignements sur l'application à venir de la taxe de vente harmonisée.

Renforcer les activités de visibilité

Dans le cadre de notre Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, nous avons observé une augmentation du nombre de bénévoles et du nombre de déclarations qu'ils ont préparées pour les contribuables qui sont admissibles à ce service. Dans le but de maximiser l'utilisation de la technologie, nous avons lancé un programme de formation en ligne dans le site Web de l'ARC pour les bénévoles communautaires.

Nous avons effectué de nombreuses activités de sensibilisation pour les particuliers et les entreprises et avons remarqué que le nombre de participants a augmenté de manière importante par rapport à l'année précédente.

Mettre en application un nouveau régime d'estampillage des produits du tabac muni de fonctions de sécurité ouvertes et secrètes

En tant qu'étape importante pour empêcher que les produits du tabac de contrebande entrent sur le marché canadien, et pour appuyer les objectifs en matière de santé du gouvernement du Canada, nous avons mis au point un prototype de timbre d'accise sur le tabac, qui fait actuellement l'objet d'essai par l'industrie du tabac. Le 29 mars 2010, le projet de loi C-9 a été déposé au Parlement. Il comprend des propositions de modifications à la Loi de 2001 sur l'accise qui visent à appuyer la mise en oeuvre du timbre, prévue en 2010-2011. Le projet de loi a reçu la sanction royale en juillet 2010.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada
Leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Secteurs de résultats du gouvernement du Canada
Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens

Avantages pour les Canadiens

Notre secteur de l'Aide aux contribuables et aux entreprises aide les contribuables, les entreprises et les inscrits à respecter leurs obligations en vertu du système d'autocotisation du Canada en fournissant un accès à des renseignements opportuns et précis. Les contribuables ont accès aux renseignements dont ils ont besoin au moyen de divers modes (p. ex. notre site Web, nos services téléphoniques, nos publications imprimées, les visites en personne et nos activités de visibilité). Il fournit aussi des décisions et des interprétations afin de clarifier et d'interpréter les lois fiscales, ainsi qu'aux fins du RPC/AE, et aux fins de l'application des lois fiscales fédérales régissant les régimes enregistrés et les organismes de bienfaisance enregistrés.

Nos **résultats escomptés** sont les critères que nous utilisons pour mesurer l'efficacité de nos activités et en rendre compte aux Canadiens. Nous exécutons cette activité de programme afin de réaliser ce qui suit :

Les services d'information opportuns et précis en matière d'impôt et les cas d'observation des lois applicables chez les entreprises et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

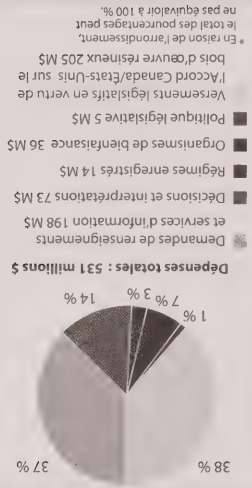


Figure 6
Aperçu de l'AP1
Dépenses réelles

Principales données

Demandes de renseignements et services d'information – Nous avons traité plus de 17,7 millions de demandes de renseignements de la part du public et enregistré plus de 35,6 millions de visites sur le site Web de l'ARC.

Décisions et interprétations en matière d'accise et de TPS/TVH – Nous avons traité plus de 3 700 demandes de renseignements écrites relatives à des décisions et des interprétations ainsi que traité plus de 101 000 demandes de renseignements téléphoniques relatives à la TPS/TVH.

Décisions aux fins du RPC/AE – Nous avons traité plus de 73 000 demandes de décisions.

Régimes enregistrés – Nous avons assuré la conformité d'environ 33 000 régimes (p. ex., régimes de pension enregistrés, régimes de participation différée aux bénéfices, régimes de prestations supplémentaires de chômage, placements enregistrés), examiné les déclarations connexes et mené 470 vérifications.

Organismes de bienfaisance – Nous avons traité plus de 80 000 déclarations de renseignements annuelles pour les organismes de bienfaisance et mené 719 vérifications.

Autorisations approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses

Le tableau suivant expose en détail les autorisations reçues par l'Agence après le dépôt du Budget principal des dépenses et correspond aux autorisations totales montrées à la page 11.

Budget principal des dépenses 2009-2010		(en milliers de dollars)
Dépenses prévues (RPP)		
4 387 974	Report de fonds non utilisés en 2008-2009	147 065
70 860	Indemnités de départ, bénéfices parentaux et crédits de congés	56 641
56 641	Diverses conventions collectives	
	Rajustement de fin d'exercice aux autorités législatives	55 978
55 978	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	
(223 455)	Versements législatifs aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre	
(5 736)	Allocations spéciales pour enfants	
(1 993)	Réduction des paiements aux agences de recouvrement privées	
39 957	Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale	
18 551	Transfert de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'augmentation des frais de service en matière d'installations et biens immobiliers	
12 338	Initiatives découlant du budget fédéral de 2009 en appui au Plan d'action économique du Canada telles que le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation	
11 000	Programmes de publicité gouvernementale	
9 117	Rajustement aux revenus disponibles principalement pour traiter les réclamations d'Assurance-Emploi pour le compte de Service Canada au Québec et en Ontario	
6 349	Initiative sur l'interopérabilité et la gérance financières en soutien aux Systèmes administratifs d'entreprise	
1 496	Montants adjugés par la cour	
861	Accroissement de l'embauche d'étudiants dans la fonction publique fédérale	
111	Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	
13	Paiements en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie	
(564)	Réduction dans la recherche sur l'opinion publique	
(203)	Transfert à Affaires étrangères et Commerce international – Pour fournir un soutien au personnel de l'ARC dans les missions à l'étranger.	
(200)	Transfert au Secréariat du Conseil du Trésor – Pour appuyer la communauté nationale des gestionnaires	
4 586 160	Autorisations totales à la fin de l'exercice	

L'augmentation au crédit 1 est compensée par divers exercices de réduction budgétaire, incluant la revue en 2005 des dépenses et les réductions en approvisionnement; les mesures de compression des dépenses de 2006; les économies coût-efficacité réalisées au budget fédéral de 2007; les économies découlant de l'examen stratégique du budget fédéral de 2008.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2005-2006 à 2009-2010 en raison des éléments suivants: rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants, pour les enfants admissibles à la charge des institutions spécialisées; rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; augmentations de la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada; instauration entre 2007-2008 et 2009-2010 des paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques; versements législatifs aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre.

En 2009-2010, des autorisations totales de 4 586,2 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisaient 4 406,5 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 179,6 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux fiducies résiduelles à l'étranger et au financement de l'affectation à but spécial liée aux installations, ainsi que les coûts pour les régimes d'avantages sociaux des employés associés à la conversion des autres coûts de fonctionnement aux coûts reliés au personnel, les 150,3 millions de dollars restants peuvent être utilisés par l'Agence en 2010-2011. Ce montant représente 3,3 % des autorisations totales.

Crédits votés et législatifs

(en milliers de dollars)				
2007-2008	2008-2009	Budget 2009-2010	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses principal réelles		
3 023 433	3 154 525	3 114 391	I Dépenses du programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi	
			(S) Ministère du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	
71	76	78	(S) Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	
171 763	219 585	204 803	(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	
402 012	419 900	413 423	(S) Versements d'allocations spéciales pour enfants	
208 163	211 848	221 000	(S) Paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques	
12 431	9 067	5 279	(S) Paiements en vertu de la Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie	
992	489		(S) Versements législatifs aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre	
603 602	180 495	429 000	(S) Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	
126	785		(S) Montants adjugés par la cour	
4 422 959	4 198 656	4 387 974	Total de l'Agence	
		4 406 548		

Depuis 2005-2006, l'augmentation du niveau de référence du crédit 1 de l'Agence du revenu du Canada est principalement attribuable à ce qui suit : les conventions collectives / attributions de contrats; les mesures de vérification et d'exécution législatives améliorées, incluant les initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; le transfert provenant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario, l'Accord sur le bois d'œuvre résineux et au problème de l'évitement fiscal interprovincial.

Pour la période de 2005-2006 à 2009-2010, le total des dépenses comprend les crédits parlementaires et les sources de revenus suivants : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires des dépenses, le crédit 5 du Conseil du Trésor (CdT) – Éventualités du gouvernement, le crédit 15 du CdT – Rajustements de la rémunération et le crédit 23 du CdT – Besoins en matière de rémunération ainsi que les reports de fonds inutilisés des années précédentes. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les versements d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi que les versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*.

Budget principal des dépenses	3 029	3 228	3 380	3 737	4 388
Dépenses prévues	3 450	3 222	3 480	3 875	4 388
Total des autorisations	3 812	3 626	4 560	4 371	4 586
Dépenses réelles	3 707	3 405	4 423	4 199	4 407

(en millions de dollars)

2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

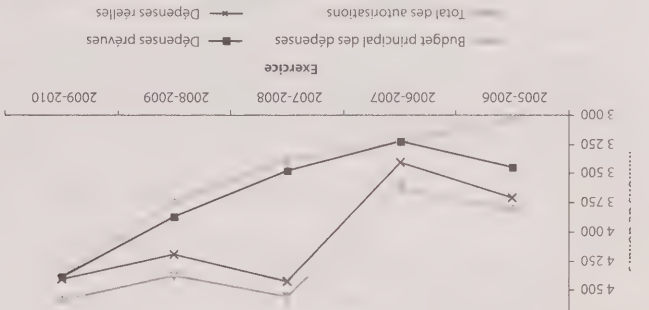


Figure 5 Tendances au chapitre des dépenses

Tendances au chapitre des dépenses

Site Web : www.arc.gc.ca/rapportannuel

Selon notre évaluation, nous avons atteint notre résultat stratégique des Programmes de prestations. Grâce aux efforts que nous avons déployés pour administrer les programmes de prestations, les familles et les particuliers admissibles ont reçu en temps opportun des paiements de prestations exacts. De leur côté, nos clients gouvernementaux ont reçu des services fiables, ont vu leurs frais administratifs réduits et ont bénéficié d'une observation plus efficace. Les bénéficiaires de prestations peuvent compter sur l'ARC en ce qui concerne l'administration d'un système de prestations mieux intégré et d'une plus grande intégrité et être assurés que l'ARC contribue à la réduction du coût général du gouvernement au Canada.

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet des réalisations par notre résultat stratégique, visitez notre

Conclusion

Nos mesures des résultats stratégiques présentent des estimations de l'observation en matière de production de déclarations, d'inscription, de versement et de déclaration afin d'évaluer les niveaux d'observation volontaire des lois fiscales du Canada. Notre examen de ces estimations pour l'exercice 2009-2010 indique que l'observation volontaire est demeurée généralement élevée, bien que la valeur monétaire de l'inobservation repérée soit de plus en plus importante financièrement. Selon notre évaluation de nos indicateurs de résultats, ceux-ci correspondent à un haut niveau d'observation chez les contribuables.

Nous estimons est que nous avons atteint notre résultat stratégique des Services fiscaux en 2009-2010. Nous tirons, en grande partie, notre conclusion générale de la proportion importante de l'assistance fiscale du Canada provenant du revenu des particuliers qui est assujettie à un taux élevé de vérification. De plus, une grande partie de notre assurance voulant que nous atteignons notre résultat stratégique est fondée sur notre système rigoureux basé sur le contrôle et l'équilibre, ce qui comprend à la fois des mesures préventives et dissuasives. Ces activités intègrent un mélange d'outils d'observation.

Nos mesures du résultat stratégique des Programmes de prestations

Notre mesure	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	2009-2010		2008-2009	
		Exercice	rendement	Atteint	Bonne
Qualité des données				Atteint	Bonne

Nos indicateurs	Objectif actuel	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	

Établissement de l'admissibilité							
Pourcentage des bénéficiaires potentiels qui reçoivent la PFC	95 %	S.O.	S.O.	S.O.	94,9 %	S.O. ¹	S.O.
Le délai de traitement des paiements							
Les bénéficiaires de prestations reçoivent les paiements à temps	99 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,7 %	✓

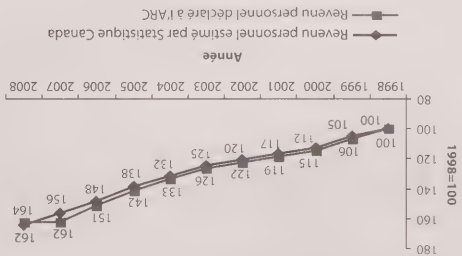
Les paiements de prestations sont exacts							
Les bénéficiaires de la Prestation fiscale canadienne pour enfants reçoivent les paiements complets et exacts, et reçoivent les paiements auxquels ils ont droit	95 %	95,1 %	95,5 %	95,5 %	92,9 %	94,4 %	✓
Dette de trop-payée de la PFC en pourcentage des paiements versés	<0,4 %	0,3 %	0,2 %	0,3 %	0,4 %	0,1 %	✓
Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ARC comme important fournisseur de services							

Nombre de programmes et de services administrés	À la hausse	67	72	77	93	96	✓

1 Ces pourcentages sont disponibles uniquement pour les années de recensement.

✓ Atteint	✓ En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	-----	----------------	------	------------

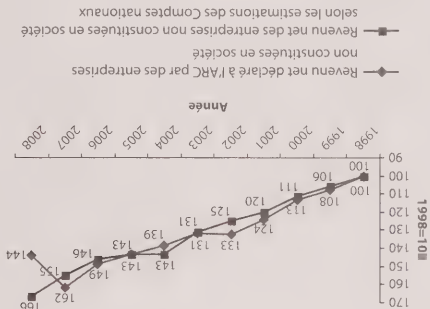
Figure 1 La tendance du revenu personnel déclaré à l'ARC comparativement au revenu personnel estimé par Statistique Canada.



Les chiffres pour les années 2005, 2006 et 2007 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Raisonnable

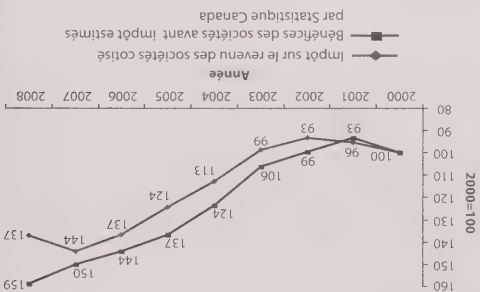
Figure 3 La tendance du revenu net des entreprises non constituées en société qui nous est déclaré par rapport à l'estimation de Statistique Canada pour ses Comptes nationaux



Les chiffres pour les années 2005, 2006 et 2007 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Raisonnable

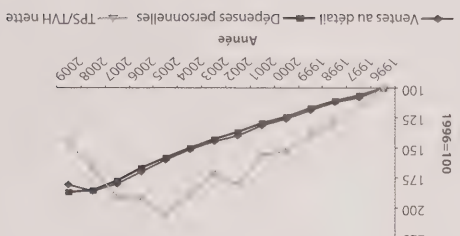
Figure 2 La tendance de l'impôt sur le revenu des sociétés cotisé par rapport aux bénéfices des sociétés avant impôt déclarés à Statistique Canada



Les chiffres pour les années 2001 et 2002 ont été redressés en raison de données améliorées.

Qualité des données : Raisonnable

Figure 4 La tendance du revenu net de la TPS/TVH de l'ARC comparativement aux ventes au détail et aux dépenses personnelles estimées par Statistique Canada



Qualité des données : Raisonnable

Observation en matière de déclaration

Nous menons divers examens et vérifications afin de déterminer les secteurs où la déclaration par des particuliers et des sociétés peut ne pas être conforme à leurs obligations de déclarer des renseignements complets et exacts.

En 2009-2010, nos programmes d'examen ont déterminé que 15,4 % des demandes ou des déductions effectuées par des particuliers étaient non conformes, ce qui veut dire qu'elles seraient refusées après l'examen¹. Il faut noter que le nombre et le type de crédits et de déductions ont changé au cours de la période de 2007-2008 à 2009-2010, de sorte que le taux d'inobservation présenté dans le tableau ci-dessus représente à la fois des changements à l'observation et à la portée de l'étude.

Résultats des examens des déclarations de revenus des particuliers			Taux d'inobservation (%)		Valeur de l'impôt supplémentaire cotisé (en millions \$)
2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2008-2009
15,4	16,5	14,8	14,7	669	890
					895
					987

Dans le cas des grandes entreprises, nous avons repéré les cas d'inobservation et pris des mesures à leur égard au moyen d'une combinaison de vérifications de l'entreprise et d'évaluation du risque, qui comprend la recherche, et la surveillance. Cette approche comporte une évaluation annuelle des risques des grandes entreprises qui utilisent une expertise dans l'ensemble de l'ARC pour évaluer les niveaux du risque en utilisant des renseignements sur la nature de l'entreprise du contribuable, son comportement actuel et passé, y compris la planification fiscale abusive, et la transparence. Nous utilisons aussi les renseignements de nos partenaires de conventions fiscales qui indiquent un risque possible de comportement non conforme. Notre dépendance accrue à l'égard de la recherche liée à l'établissement d'objectifs répond à la manière dont les grandes entreprises ont évolué en raison de la mondialisation, du commerce électronique et d'autres tendances électroniques qui ont rendu certaines structures d'entreprise complexes plus sensibles aux risques d'inobservation.

Pour les petites entreprises, y compris les travailleurs autonomes, nous comptons davantage sur l'évaluation du risque dans la sélection d'entreprises pour vérification. Notre programme de vérification des petites et moyennes entreprises sélectionne les vérifications qu'il effectue en fonction d'un éventail de renseignements sur le risque qui comprennent l'historique du risque et les indicateurs de la condition de l'entreprise qui sont associés au risque d'inobservation.

De plus, nous surveillons et analysons un certain nombre de macro-indicateurs qui évaluent les tendances globales du comportement des contribuables relativement à l'observation en matière de déclaration.

1. Les crédits et les déductions pour l'échantillon aléatoire en 2009-2010 comprenaient un crédit supplémentaire comparativement à l'exercice précédent, avec un taux d'inobservation inférieur à la moyenne. Exclure ce poste entraînerait un taux d'inobservation de 17 %. De même, l'étude qui a produit les résultats de 2008-2009 comprenait un poste qui ne faisait pas partie des principaux crédits et déductions pour l'exercice précédent. Exclure ces derniers de 2008-2009 et de 2009-2010 entraînerait des taux d'inobservation de 16,2 % et de 16,7 %.

Nous mesurons la manière dont divers segments de contribuables respectent leurs obligations en matière de versement par le niveau selon lequel ils paient tous leurs impôts, en fonction de l'autocotisation, à la date limite ou avant. Lorsque des sommes dues ne sont pas versées au moment de la production de la déclaration, nous prenons des mesures pour en obtenir le paiement.

Pour les employeurs qui versent des retenues à la source pour le compte de leurs employés, le taux de versement à temps est en dessous de notre objectif de 90 % depuis plusieurs années. Cette année, nos estimations laissent toutefois entendre que les employeurs ont effectué leurs versements de façon plus ponctuelle par rapport aux années antérieures. C'est pourquoi nous sommes enclins à conclure que nous avons en grande partie atteint notre objectif pour cette mesure de l'observation.

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
Cet indicateur a été redressé pour la période de 2005-2006 à 2008-2009 afin de tenir compte des plus récentes données disponibles.						

Nos indicateur		Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Evaluation
Particuliers qui ont versé l'impôt déclaré à temps		90 %	92,4 %	92,9 %	91,5 %	93,2 %	93,7 %	✓
Sociétés imposables qui ont versé l'impôt déclaré à temps		90 %	92,9 %	90,9 %	92,4 %	92,2 %	93,5 %	✓
Employeurs qui ont acheminé des retenues à la source à temps pour le compte de leurs employés		90 %	88,7 %	87,7 %	89,2 %	87,3 %	89,9 %	☑
Tendance du ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux recettes brutes en espèces ¹		Tendance à la baisse	5,64 %	5,78 %	6,30 %	6,65 %	6,98 %	✗

Notre mesure		Taux des paiements à temps	
Qualité des données	Exercice	2009-2010	2008-2009
	En grande partie atteint	Bonne	Bonne
Evaluation de rendement		En grande partie atteint	En grande partie atteint

Les indicateurs de l'observation en matière de versement estiment le pourcentage des contribuables qui ont payé leurs impôts exigibles à temps.

Observation en matière de versement

dernières années d'imposition, plus des deux tiers des déclarations produites tardivement n'avaient aucun impôt exigible pour une année d'imposition au moment de la déclaration, le tiers restant devant de l'impôt pour au moins une année d'imposition.

Observation en matière de production de déclaration

Les indicateurs de l'observation en matière de production de déclaration estiment le pourcentage de la population canadienne qui produit leur déclaration à temps.

Qualité des données	Exercice	Observation en matière de production de déclaration - Taux de production à temps	Notre mesure	
			2009-2010	2008-2009
			En grande partie atteint	En grande partie atteint
Évaluation de rendement	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne

Nos indicateurs	Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Évaluation
Taux de production de déclaration de revenus pour les particuliers de plus de 18 ans qui produisent leur déclaration à temps	90 %	92,8 %	93,0 %	92,5 %	92,8 %	92,8 %	✓
Sociétés – entreprises constituées en personne morale imposables qui ont produit leurs déclarations à temps ¹	90 %	86,4 %	86,4 %	85,8 %	84,4 %	85,5 %	×
Entreprises qui ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps	90 %	91,8 %	91,4 %	n/d	90,5 %	n/d	S.O.
Employeurs qui ont produit leur déclarations T4 à temps	90 %	94,5 %	96,0 %	95,5 %	96,4 %	96,3 %	✓

1 Le pourcentage restant des sociétés imposables utilisés pour ce calcul ont produit leur déclaration après la date limite, soit volontairement, soit en raison de nos efforts auprès des non-déclarants.

✓ Atteint	☑ En grande partie atteint	✗ Non atteint	n/d Non disponible	S.O. - Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	--------------------	-------------------

Pour évaluer l'observation des contribuables particuliers relativement à leur obligation de produire une déclaration de revenus à temps, nous comparons nos données pour les déclarants particuliers âgés de 18 ans ou plus avec celles du Recensement de la population de Statistique Canada pour la même population. En fait, ces estimations sont constamment demeurées au-dessus du niveau de 92,5 % pour chaque exercice depuis l'exercice 2001-2002, fournissant une tendance fiable pour le niveau élevé d'observation volontaire en matière de production de déclaration que nous constatons.

Notre recherche sur le comportement en matière de production indique que, pour le restant des particuliers qui n'observaient pas leurs obligations (7,2 % en 2005-2006 et en 2009-2010), une grande majorité d'entre eux ont produit leur déclaration dans un délai de cinq ans. Par exemple, même si 92,6 % des particuliers ont produit leurs déclarations à temps pour l'année d'imposition 2003, ce pourcentage est passé à 97,4 % en moins de cinq ans. La production de déclaration pour l'année d'imposition suivante (2004) a indiqué exactement la même tendance, atteignant 97,4 % en moins de cinq ans, et le comportement en matière de production de déclaration pour les années suivantes affiche une trajectoire semblable. Nous avons tiré de cette recherche la conclusion que la majorité des déclarants particuliers fautaient produisent leur déclaration dans un délai d'environ cinq ans, ce qui indique un taux de non-production à long terme d'environ 2,6 % pour la population âgée de 18 ans ou plus. Au cours des six

Les mesures de notre résultat stratégique

Nous utilisons les mesures de nos résultats stratégiques pour évaluer le comportement conforme des contribuables canadiens. En utilisant des renseignements de sources internes et externes comme point de référence des renseignements sur l'observation, nous regroupons nos indicateurs en quatre catégories générales d'obligations des contribuables afin d'aider et de mesurer nos résultats par rapport à nos résultats stratégiques des services fiscaux : observation en matière d'inscription; observation en matière de production de déclaration; observation en matière de déclaration; et observation en matière de versement. Pour faciliter davantage la recherche et l'exposé sur l'observation, nous analysons les segments de la population suivants : les particuliers, les travailleurs autonomes, les sociétés, les inscrits aux fins de la TPS/TVH et les employeurs. Notre exposé sur l'observation comprend des macro-indicateurs qui nous permettent d'évaluer les tendances de l'observation en matière de déclaration et de déterminer si les données économiques donnent une indication anticipée du changement dans les niveaux d'observation.

Les indicateurs de l'observation en matière d'inscription estiment le pourcentage des entreprises canadiennes qui se sont inscrites conformément à la loi dans le but de percevoir la TPS/TVH.

Notre mesure		Taux d'inscription à la TPS/TVH		Nos indicateurs ¹					Entreprise canadiennes inscrites aux fins de la TPS/TVH ²		
Évaluation de la qualité des données	Exercice	2009-2010	Atteint	Bonne	Objectif	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	✓
					actuel	2006	2007	2008	2009	2010	
						90 %	97,2 %	97,8 %	98,4 %	95,8 %	93,5 %

¹ Les données pour la période de 2005-2006 à 2008-2009 ont été redressées à mesure que des renseignements plus complets et exacts ont été obtenus.

² Ces estimations utilisent le nombre des entreprises qui produisent leur déclaration à temps est utilisé comme indicateur approximatif des inscrits. La population des entreprises comprend de petites entreprises qui ne sont pas tenues de s'inscrire. Par conséquent, il est possible que l'indicateur approximatif sous estime la proportion des entreprises qui s'inscrivent pour percevoir la TPS/TVH.

✓ Atteint	<input checked="" type="checkbox"/> En grande partie atteint	✗ Non atteint
-----------	--	---------------

n/d	Non disponible	S.O.	Sans objet
-----	----------------	------	------------

Nos estimations du taux d'observation en matière d'inscription sont demeurées constamment au-dessus de notre objectif au cours des quelques dernières années.

Notre évaluation est également appuyée par les résultats de notre programme des non-inscrits, qui cherche à s'assurer que toutes les entreprises qui doivent s'inscrire aux fins de la TPS/TVH respectent leurs obligations. Chaque année, ce programme identifie plusieurs milliers de petites entreprises qui doivent s'inscrire, surtout de nouvelles entreprises ou celles qui viennent de dépasser le seuil d'inscription. Par conséquent, nous sommes persuadés qu'il y a un risque très faible que des moyennes ou grandes entreprises exercent des activités sans être inscrites aux fins de la TPS/TVH.

La technologie de l'information est un élément fondamental de la capacité de l'ARC liée à l'exécution de ses programmes et à la prestation de services aux Canadiens. Pour maintenir cette capacité, nous travaillons avec diligence afin de nous assurer que nos systèmes et notre infrastructure sont robustes, sécuritaires, fiables et récupérables. En 2009-2010, nous avons :

- mis à jour avec succès les programmes d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, de la Gestion du contenu d'entreprise, de l'Intégration du recouvrement des recettes et de la Restructuration des systèmes d'observation afin de répondre aux exigences opérationnelles changeantes de l'ARC.
- remplacé l'ancienne technologie, entraînant de grandes améliorations à la capacité des systèmes et à la stabilité des applications.

Pour améliorer les contrôles qui sont déjà en place pour empêcher l'accès inapproprié et la divulgation de l'information, l'ARC a entrepris l'élaboration d'un programme de Gestion de l'identité et de l'accès.

Nous avons élaboré la Stratégie de gestion de l'information de l'ARC 2010-2011 à 2012-2013.

Nous avons modernisé davantage nos capacités d'évaluation et de gestion des vulnérabilités en déployant une technologie anti-espion à tous les postes de travail de l'ARC.

La durabilité des opérations
Des pratiques de gestion modernes et innovatrices ainsi que la saine infrastructure sont des conditions nécessaires pour appuyer les services d'impôt, de prestation et services connexes de haute qualité que nous offrons pour le compte des gouvernements partout au Canada.

Type	Continue		
	Liens avec les résultats stratégiques	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit
	Progrès accomplis	Satisfait à toutes les attentes	
Sommaire du rendement 2009-2010			
Pour nous assurer que nous répondons efficacement à nos obligations à l'égard de la responsabilité, nous utilisons deux outils complémentaires : l'évaluation du Cadre de responsabilité de gestion (CRG) menée par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et l'évaluation du Cadre de surveillance du Conseil de direction effectuée par notre Conseil. Ensemble, les deux outils présentent une évaluation complète du rendement de l'ARC en matière de gestion.			
L'évaluation du CRG en 2009-2010 a donné des résultats très positifs. Sur les 11 indicateurs, nous avons obtenu 7 cotes « fort » et 4 cotes « acceptable ». L'évaluation du notre Conseil de direction a donné des résultats très positifs aussi. Sur les 18 indicateurs, nous avons obtenu 14 cotes « fort » et 4 cotes « acceptable ».			
L'ARC a mis en oeuvre son premier plan d'investissement stratégique plurianuel, appuyé d'une approche documentée à la gestion du portefeuille de projets. Le Comité de gestion de l'Agence examinait régulièrement les projets d'investissement afin de s'assurer que les ressources sont affectées aux priorités les plus élevées de l'ARC.			
Nous avons achevé notre Inventaire des risques organisationnels 2009. On a également élaboré le Plan d'action de l'ARC axé sur le risque afin de nous assurer d'avoir des stratégies d'intervention appropriées pour tous les risques relevés dans l'inventaire.			
L'ARC a élaboré et publié des lignes directrices afin d'aider les gestionnaires dans le domaine de la planification.			
Nous continuons de l'utilisation soutenue de processus de préqualification obligatoires (PPC) et du projet Transition vers les PPC au stade final. Les résultats initiaux indiquent que le temps nécessaire à la dotation a été réduit de 185 jours à moins de 100 jours.			
En 2009-2010, afin de compléter la Politique sur l'apprentissage de l'ARC, une directive et des procédures ont été élaborées dans le but d'investissements en matière d'apprentissage avec les objectifs de l'ARC.			

Priorités opérationnelles en matière d'impôt et de taxe		Priorités opérationnelles en matière d'impôt et de taxe	
Pendant l'exercice 2009-2010, nous avons travaillé avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada afin de déterminer si l'administration de la Prestation universelle pour la garde d'enfants est efficace et efficiente. On s'attend à obtenir les résultats de cet examen en 2010-2011.			
Validation des prestations		Validation des prestations	
Notre travail de validation aide les bénéficiaires de prestations à comprendre leurs droits et obligations et établit une présence crédible en matière d'observation afin de prévenir l'inobservation. Nous continuons d'assurer l'intégrité des programmes de prestations et de crédits grâce à des initiatives stratégiques axées sur la validation.			
Liens avec les		Type	
résultat		stratégique	
Progrès accomplis		Continue	
Sommaire du rendement 2009-2010		Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiements exacts auxquels ils ont droit	
Nous avons appliqué certains éléments de notre stratégie d'observation afin d'améliorer l'exactitude des prestations et des crédits émis. Afin de mesurer des niveaux d'observation, nous examinons et vérifions les renseignements des bénéficiaires chaque année; nous communiquons avec les particuliers afin de confirmer les détails de leurs comptes.		En 2009-2010, nous avons communiqué avec 212 017 bénéficiaires afin de confirmer l'exactitude des renseignements à leur dossier. Les réponses que nous avons reçues nous ont permis de déterminer quels bénéficiaires recevaient des paiements en trop et ceux qui recevaient des paiements en moins. Les résultats obtenus indiquent que nos examens ciblés révèlent avec succès les secteurs d'inobservation.	
Le calcul exact des prestations et des crédits dépend de la fourniture rapide des renseignements par les bénéficiaires. Il incombe à chaque bénéficiaire de nous fournir des renseignements complets et exacts afin de maintenir leur admissibilité et de recevoir le montant exact de prestations auxquelles ils ont droit. Les résultats de la plus récente étude sur la mesure des prestations indiquent que 94,4 % des bénéficiaires de la PFCB nous ont fourni des renseignements exacts; ils ont ainsi reçu les paiements de prestations auxquels ils avaient droit.			

Priorités opérationnelles en matière d'impôt et de taxe

Relations efficaces

Le maintien de partenariats efficaces avec d'autres organismes et ministères fédéraux, avec les gouvernements des provinces, des territoires et des Premières nations accroît l'efficacité et l'efficience de notre administration du régime d'impôt et de prestations du Canada. La collaboration entre les administrations fiscales, y compris l'échange de renseignements de nature fiscale, est essentielle pour protéger l'intégrité du régime fiscal du Canada.

Liens avec les

résultats stratégiques

Progress accomplis

Continue
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée
et
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiement exacts auxquels ils ont droit

Sommaire du rendement 2009-2010

Nous avons maintenu une forte présence au sein d'organisations telles que le Centre interaméricain des administrateurs fiscaux, la Commonwealth Association of Tax Administrators, et le Centre de Rencontre et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales afin de participer à l'avancement de protocoles et de pratiques permettant d'orienter le travail des administrations fiscales partout dans le monde.

Nous avons travaillé avec un bon nombre de groupes internationaux, comme l'Organisation pour la coopération et le développement économiques, afin d'identifier les menaces à l'observation et prendre des mesures à cet égard. Nous avons aussi travaillé avec des groupes d'observation multilatéraux, comme le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux, avec qui nous menons des analyses des questions liées à l'observation.

Nous avons renforcé nos relations avec d'autres administrations fiscales au moyen de conventions fiscales et d'échanges de renseignements fiscaux. En 2009-2010, nous avons participé, avec le ministère des Finances du Canada, à des négociations visant à mettre à jour les conventions existantes avec l'Australie, la Malaisie, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, Singapour et la Suisse. Nous avons de même cherché à échanger des renseignements fiscaux avec Anguilla, Aruba, les Bahamas, Bahreïn, les Bermudes, les îles Caïmans, la Dominique, Guernesey, Jersey, le Libéria, Sainte-Lucie, Saint-Kitts-et-Nevis, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Saint-Martin, et les îles Turks et Caïcos. Ces relations renforcées permettent d'améliorer notre capacité à mener des travaux d'observation internationale en donnant à l'ARC l'accès aux renseignements fiscaux à l'étranger, y compris les renseignements bancaires, malgré les lois sur le secret bancaire.

Notre relation avec le ministère des Finances du Canada est essentielle à la réussite des stratégies. En 2009-2010, nous avons travaillé avec ce ministère pour nous préparer à la mise en oeuvre de la taxe de vente harmonisée de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

Lorsque nous administrons les programmes et versons des prestations et des crédits pour le compte des gouvernements clients, nous réduisons la nécessité d'effectuer un calcul distinct et d'avoir des systèmes de prestations aux niveaux fédéral, provincial et territorial. L'établissement et l'entretien de relations efficaces entre l'ARC et différents gouvernements clients leur permettent de collaborer avec nous plus facilement et les encouragent à utiliser nos systèmes de prestations, comme l'autorise la loi, dans la mesure du possible. Le travail coopératif permet de réduire le coût global du gouvernement.

En 2009-2010, nous avons travaillé avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement afin de joindre différents segments et diverses collectivités pour offrir des services ou des messages personnalisés. On compte comme partenaires Agriculture et Développement Agroalimentaire Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et la Province du Manitoba. Nous continuons aussi à renforcer nos partenariats avec les provinces d'Ontario et de la Colombie-Britannique afin de fournir des séances d'information sur la transition à la taxe de vente harmonisée. Nous utilisons des webinaires et des webémissions comme outils de sensibilisation. Cela permet aux contribuables qui se trouvent en région éloignée d'avoir accès facilement à des renseignements. Nous avons aussi mené une campagne d'intervention afin de fournir aux propriétaires de petites entreprises rurales de l'Ontario et de la Colombie-Britannique des renseignements sur la mise en œuvre imminente de la taxe de vente harmonisée dans leurs provinces.

Il est très important pour les bénéficiaires de prestations de pouvoir communiquer avec nous par téléphone. Bon nombre de personnes comptent sur le téléphone, car il s'agit de leur moyen de communication principal pour différentes raisons, comme la disponibilité et l'accès rapide aux renseignements et aux services. Les renseignements échangés au téléphone peuvent être essentiels aux mises à jour opportunes des dossiers et des calculs exacts des montants de prestations et de crédits. Le nombre de bénéficiaires du crédit pour la Prestation fiscale canadienne pour enfants et pour la TPS/TVH qui ont joint notre service téléphonique a dépassé 90 % pour la deuxième année consécutive. Le niveau de service accru offert aux bénéficiaires de prestations a été possible en raison des ressources supplémentaires affectées directement à nos services téléphoniques depuis 2008.

Nous avons lancé le service de Demandes de prestations automatisées qui permet aux parents de demander des prestations pour enfants et familles dès la naissance de leur enfant en cochant une case sur leurs formulaires d'enregistrement de naissance provinciaux ou territoriaux.

Priorités opérationnelles en matière d'impôt et de taxe

Renforcement du service

Les contribuables et les bénéficiaires de prestations sont l'objet de notre service. Nous sommes engagées à fournir, en temps opportun, des renseignements et des services accessibles afin que ce soit plus facile pour les contribuables de respecter leurs obligations et de recevoir les versements auxquels ils ont droit. Chaque service fiscal et de prestation que nous offrons doit être intégré à notre stratégie d'observation et doit tenir compte des coûts et de notre capacité, ainsi que des besoins et des attentes des particuliers, des entreprises et des gouvernements clients avec qui nous travaons au quotidien.

Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	et	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le paiement exacts auxquels ils ont droit	<p>Le libre-service électronique est le moyen le plus économique de joindre le plus grand nombre de particuliers et d'entreprises, et il représente la meilleure occasion de répondre aux attentes changeantes des contribuables à l'égard des services. Notre programme « Smartlinks » appuie les contribuables qui utilisent le libre-service en donnant un accès téléphonique direct à des conseillers fiscaux et nous fournit l'occasion de solliciter des commentaires afin d'améliorer le site Web. En 2009-2010, nous avons élargi cette fonction aux pages transactionnelles de notre service électronique. Mon dossier d'entreprise.</p> <p>Même si beaucoup de Canadiens utilisent les options libre-service électroniques, nous continuons de servir et d'appuyer les contribuables au moyen de modes plus traditionnels. Par exemple, un grand nombre de contribuables interagissent avec nous au téléphone. Des systèmes de réponse automatisée complets fournissent un service tous les jours, 24 heures sur 24. Pendant les heures normales d'ouverture, nous pouvons acheminer les appels entre les centres d'appels à mesure que la demande augmente ou diminue. Cela nous permet d'optimiser les ressources, de réduire les coûts, d'offrir des heures de services prolongées et de reprendre nos activités de façon efficace après une interruption de service</p> <p>Nous améliorerons notre compréhension des raisons pour lesquelles les contribuables utilisent le téléphone au moyen de nos études sur le profil des demandes de renseignements. Nous fournissons également à nos agents des outils de référence plus à jour et pertinents, et apportons des améliorations aux systèmes afin de nous assurer que les renseignements que nous fournissons les agents aux demandeurs sont uniformes. Cela permettra à nos services téléphoniques assistés par un agent de répondre aux besoins des contribuables.</p> <p>Au moyen de nos activités de communication et de sensibilisation, nous fournissons aux contribuables les renseignements dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations. Étant donné les données démographiques changeantes, les risques d'observation et d'autres tendances clés, les programmes de sensibilisation et les activités de communication effectués par les programmes dans toute l'ARC doivent continuellement s'y adapter; ils doivent aussi être ajustés aux besoins des sous-groupes de contribuables particuliers comme les aînés, les nouveaux Canadiens, les jeunes, les petites ou nouvelles entreprises et les secteurs à risque élevé.</p>
Type	Les résultats stratégiques	Progrès accomplis	Sommaire du rendement 2009-2010	

Priorités opérationnelles en matière d'impôt et de taxe		Intégrité fiscale	
L'inspection, c'est le manque de, pour quelque raison que ce soit, à enregistrer comme l'exige la loi, à produire des déclarations à temps, à déclarer des renseignements complets et exacts pour déterminer l'obligation fiscale, et à payer tous les montants lorsqu'ils deviennent exigibles. Elle se trouve sous bien des formes, des erreurs et des omissions à l'évasion fiscale intentionnelle. Nous évaluons constamment les risques de l'inspection et prenons des mesures pour orienter nos ressources vers les secteurs à risque le plus élevé afin de rendre l'inspection plus difficile.			
Liens avec les résultats		Type	
stratégiques		Continue	
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée		et Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	
Satisfait à toutes les attentes			
Progrès accomplis			
Sommaire du rendement 2009-2010			

Nous avons lancé la mise en œuvre de l'étape II de notre stratégie nationale sur l'insolvabilité, dont le but consiste à élaborer une approche visant à améliorer la coordination et la gestion des déclarations complexes en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.	Nous avons élaboré un ensemble de directives qui fixent l'orientation de notre communication future avec les contribuables au moyen de messages d'alertes fiscales et la publication des condamnations criminelles obtenues par l'ARC au moyen du processus judiciaire.	Les secteurs de l'ARC ont travaillé ensemble afin de mieux gérer le recouvrement lié aux cas de planification fiscale abusive internationale, un effort qui a produit des renseignements utiles. Telles améliorations serviront à la fois les contribuables et l'ARC en renforçant notre capacité à traiter l'inventaire actuel de comptes clients internationaux.	Nous avons aussi communiqué avec les Canadiens au sujet des risques et des conséquences de l'utilisation des paradis fiscaux pour éviter de payer l'impôt, et au sujet des mesures prises pour lutter contre ces pratiques frauduleuses. Un dépliant visant à informer les contribuables qui sont des utilisateurs potentiels de paradis fiscaux a été publié en 2009.
--	---	--	--

Comme on l'a indiqué dans notre *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010*, nous avons centrés nos efforts au cours de la période de planification sur **l'intégrité fiscale, le renforcement du service, la validation des prestations, le relations efficaces, et la durabilité des opérations**. Le tableau suivant précise les priorités stratégiques que nous avons poursuivies en 2009-2010, nos résultats et la façon dont ces priorités viennent appuyer nos résultats stratégiques. Des détails supplémentaires concernant les réalisations par sous-activité liées à ces objectifs stratégiques sont fournis dans la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Ressources humaines pour 2009-2010				Équivalent temps plein
Dépenses	Total des dépenses	Ressources	Ressources	
prévues	prévues	réelles	prévues	
4 387 974	4 586 160	40 228	39 481	
Dépenses réelles				Écart (747)

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

- Depuis le cycle des budgets des dépenses 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes sont présentées de façon distincte des autres activités de programme; elles ne sont plus distribuées parmi les activités de programme restantes. Les dépenses réelles de 2008-2009 ont été redressées afin de refléter de manière plus précise les dépenses totales attribuables à chaque activité de programme et de fournir une meilleure comparaison de l'information sur les dépenses par activité de programme entre les divers exercices fiscaux.
- Comprend les versements législatifs reliés au Bois d'oeuvre (180,5 millions de dollars en 2008-2009 et 205,5 millions de dollars en 2009-2010).
- Comprend les paiements versés au Ministère du Revenu du Québec liés aux coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale (131,7 millions de dollars en 2008-2009 et 148,4 millions de dollars en 2009-2010).
- Comprend les paiements versés aux agences de recouvrement privées (9,1 millions de dollars en 2008-2009 et 3,3 millions de dollars en 2009-2010).
- Comprend : a) les allocations pour frais de chauffage (un programme d'aide annoncé en 2000) (0,9 million de dollars en 2008-2009 et 0,5 million de dollars en 2009-2010); b) les coûts des mesures d'aide liées au coût de l'énergie (un programme d'aide annoncé à l'automne 2005) (0,5 million de dollars en 2008-2009 et 0 de dollars en 2009-2010); et c) les versements d'allocation spéciale pour enfants (211,8 millions de dollars en 2008-2009 et 215,3 millions de dollars en 2009-2010).

Sommaire du rendement

(en milliers de dollars)

2009-2010

Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
--	-----------	-------------------------------	------------------	-------------------------	------------------

Activité de programme	réelles ¹	dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
-----------------------	----------------------	----------	------------------	-------------------------	------------------

Alde aux contribuables et aux entreprises ²	483 467	690 626	690 626	542 727	531 371
--	---------	---------	---------	---------	---------

Cotisations des déclarations et traitement des paiements ³	645 529	587 917	587 917	728 359	690 835
---	---------	---------	---------	---------	---------

Comptes débiteurs et Observation en matière de déclarations ⁴	497 808	429 712	429 712	533 979	529 982
--	---------	---------	---------	---------	---------

Observation en matière de déclaration	1 037 944	922 077	922 077	1 129 081	1 092 367
---------------------------------------	-----------	---------	---------	-----------	-----------

Appels	132 605	126 895	126 895	149 799	148 009
--------	---------	---------	---------	---------	---------

Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit					
---	--	--	--	--	--

Programmes de prestations ⁵	341 843	331 566	331 566	342 634	342 440
--	---------	---------	---------	---------	---------

Résultat stratégique : L'activité de programme suivante soutient tous les résultats stratégiques dans cette organisation					
--	--	--	--	--	--

Services internes ¹	1 057 515	1 295 854	1 295 854	1 156 451	1 068 803
--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service					
--	--	--	--	--	--

Combusman des contribuables ¹	1 945	3 328	3 328	3 130	2 741
--	-------	-------	-------	-------	-------

Total	4 198 656	4 387 974	4 387 974	4 586 160	4 406 548
-------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Moins :					
---------	--	--	--	--	--

Revenus non fiscaux	219 585	204 803	204 803	213 920	213 920
---------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	51 074	S.O.	54 183	S.O.	55 676
---	--------	------	--------	------	--------

Coût des services reçus à titre gracieux	250 314	S.O.	259 782	S.O.	269 188
--	---------	------	---------	------	---------

Total des dépenses nettes pour l'ARC	4 178 311	S.O.	4 388 770	S.O.	4 406 140
--------------------------------------	-----------	------	-----------	------	-----------

Note: Tout écart dans les totaux est attribuable à l'arrondissement

Notre Architecture des activités de programme

Notre Architecture des activités de programme précise nos activités de programme et montre de quelle façon elles se rapportent à nos résultats stratégiques. Les activités de programme sont des groupes d'activités liées qui sont conçues et gérées dans le but de répondre à un besoin précis du public et qui sont souvent traitées comme une unité budgétaire.

Secteur de résultats du gouvernement du Canada

Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens et Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

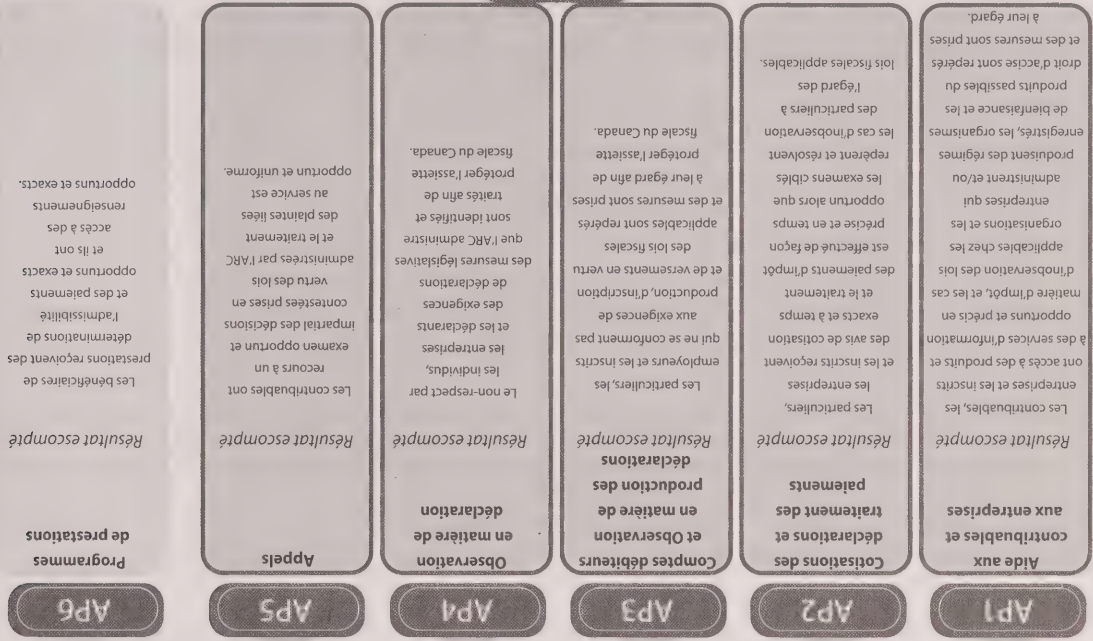
Résultats stratégiques de l'Agence du revenu du Canada

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques



AP7 Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation.

Évaluation	Résultats
Atteint	Nos résultats répondent à nos attentes ou les dépassent.
En grande partie atteint	Bien que les résultats répondent à la plupart de nos attentes, il y a des lacunes.
Non atteint	Il y a des lacunes importantes dans les résultats, et nous n'avons pas répondu aux attentes principales ou à la plupart des attentes .

concernés et aux attentes des Canadiens.

Nos objectifs indiquent le pourcentage ou le degré que nous prévoyons atteindre pour un niveau de rendement. Lorsque des objectifs sont de nature numérique, ils sont énumérés à côté de chaque indicateur. Les objectifs en matière de rendement sont établis par nos équipes de gestion au moyen d'une analyse des contraintes liées à la viabilité financière, au rendement historique, à la complexité des travaux

que les objectifs établis dans le *Plan d'entreprise 2009-2010 à 2011-2012* ont été atteints, en grande partie Nous évaluons aussi nos résultats stratégiques et ceux de nos activités de programme en fonction du fait que les objectifs établis dans le *Plan d'entreprise 2009-2010 à 2011-2012* ont été atteints, en grande partie.

comparer des aspects clés de l'administration fiscale avec des autorités fiscales de partout dans le monde. forums internationaux. De plus, l'ARC participe à des initiatives internationales pour être en mesure de renseignements sur la mesure des résultats avec les autres administrations fiscales par l'entremise de divers réalisations, nos résultats stratégiques et nos résultats attendus. À cette fin, nous échangeons des solides, en particulier ceux qui sont tangibles et qui nous permettent d'établir des liens clairs entre nos évaluations. Nous devons encore relever certains défis pour ce qui est d'élaborer des indicateurs plus échantillons statistiques et les résultats de sondages que nous recueillons constituent le fondement de nos moyen d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, aussi appelés mesures. Les données opérationnelles, les Les résultats atteints par rapport à nos résultats stratégiques et à nos résultats escomptés ont été établis au

Évaluation de nos résultats

Nous croyons que notre approche à la gestion des risques nous permettra de maintenir les services à la population canadienne et à protéger ses intérêts.

rapport à 2009.

La mise à jour a indiqué que le profil général des risques de l'ARC demeure généralement inchangé par Une mise à jour de l'inventaire des risques organisationnels 2009 a également été lancée au début de 2010. et nous a menés à l'intégration de la gestion des risques dans nos activités quotidiennes.

guidé les priorités des activités stratégiques et opérationnelles pour la période de planification 2010-2011 appropriées pour tous les risques relevés dans l'inventaire. De cette façon, l'inventaire des risques 2009 a élaboré le Plan d'action de l'ARC axé sur le risque afin de nous assurer d'avoir des stratégies d'intervention 2009 (relativement à l'observation en matière de paiement et à l'économie clandestine). On a également 2010-2011 à 2012-2013 ont été fondées sur les plus grands risques pour l'ARC, indiqués dans l'inventaire de notre exercice de planification stratégique annuelle. Les cinq priorités clés du *Plan d'entreprise 2010-2011 à 2012-2013* ont été fondées sur les plus grands risques pour l'ARC, indiqués dans l'inventaire planification, nous avons achevé notre Inventaire des risques organisationnels 2009, une partie intégrante Afin de nous tenir au courant des risques que court l'ARC comme organisation, pendant la période de à nos processus et mécanismes décisionnels stratégiques, opérationnels et financiers.

Notre Programme de gestion des risques de l'entreprise a été créé afin de nous assurer d'élaborer et de mettre en oeuvre une approche systématique et détaillée à la gestion des risques qui s'intègre entièrement

Analyse des risques

Le présent Rapport sur le rendement évalue dans quelle mesure nous avons atteint ces résultats au cours de l'exercice 2009-2010. Tout compte fait, nos résultats indiquent que nous avons atteint nos deux résultats stratégiques.

Raison d'être

Le régime fiscal canadien s'appuie sur l'observation volontaire et l'autocotisation. Un régime fiscal efficace est essentiel à la capacité des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations d'offrir des programmes et des services qui sont importants pour les Canadiens et les entreprises canadiennes.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'exécuter les programmes fiscaux et de prestations et d'autres programmes au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Le Parlement a établi l'ARC pour qu'elle puisse remplir le mandat par les moyens suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- exécuter de manière plus efficiente et plus efficace les programmes gouvernementaux; et
- favoriser des relations de travail plus étroites et une meilleure responsabilisation avec les provinces et les autres ordres de gouvernement pour qui l'ARC exécute des programmes.

Le mandat de l'ARC révèle le rôle important qu'elle joue dans la vie des Canadiens. L'ARC contribue à trois des secteurs de résultats du gouvernement du Canada:

- Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens;
- Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces; et
- Sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

Nous avons perçu environ 358 milliards de dollars en 2009-2010 (8 milliards de dollars moins qu'en 2008-2009) pour le compte du Canada, des provinces (sauf le Québec), des territoires et des Premières nations. Nous avons également offert plus de 17 milliards de dollars de prestations et de crédits fondés sur le revenu et d'autres services qui contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

Avantage pour les Canadiens

Aucune organisation du secteur public ne touche la vie d'un si grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'ARC. Chaque année, nous administrons des milliards de dollars en recettes fiscales et distribuons les versements de prestations exacts à des millions de Canadiens en temps opportun. Nous fournissons des prestations, des crédits et d'autres services connexes qui viennent en aide aux familles et enfants, aux ménages à revenu faible et modeste et aux personnes handicapées. Ces programmes contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

Notre capacité à offrir des programmes et des services efficaces, rapides et exacts fait de nous un partenaire précieux pour les clients gouvernementaux.

Les deux objectifs stratégiques énumérés ci-dessous résument la contribution de l'ARC envers la société canadienne.

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée; et
- Les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

En plus d'administrer des programmes fiscaux et de prestations, nous avons administré la taxe de vente harmonisée pour le compte de trois provinces et vérifié les niveaux de revenu des contribuables à l'appui d'une vaste gamme de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, en partant des prêts étudiants aux initiatives en matière de soins de santé. Nous avons aussi offert d'autres services, comme notre Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous avons aidé des agences et ministères fédéraux, ainsi que des gouvernements provinciaux et territoriaux, à recouvrer des dettes qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.

Un défi particulier auquel nous sommes confrontés, comme d'autres administrations fiscales partout dans le monde, est l'élaboration d'une mesure qui permettrait d'évaluer à quel point nos activités pour repérer et contre l'innovation portent fruit. Même si notre cadre de gestion du rendement continue de recevoir des notes élevées dans son ensemble, nous reconnaissons qu'il est nécessaire de l'améliorer davantage à cet égard.

Prochaines étapes

Le mois de novembre 2009 marquait la fin de notre première décennie en tant qu'agence. Les programmes et les services que nous avons offerts au cours des 10 dernières années ont transformé la vie des Canadiens. Nous avons entrepris de nouvelles activités, nous avons perfectionné et adapté notre façon de travailler, nous avons travaillé à partir de nos initiatives de gestion et nous nous sommes assurés de continuer de répondre aux attentes et aux besoins des contribuables, des entreprises et de nos clients du gouvernement. Aucun de ces accomplissements n'aurait été possible sans le dévouement et le travail acharné de nos employés compétents. Leur savoir collectif continuera de nous permettre d'offrir des services novateurs et efficaces aux particuliers et aux entreprises au nom du gouvernement du Canada, des autres ordres de gouvernement et des communautés des Premières nations.

Notre réputation d'administration fiscale de classe mondiale est bien méritée et nous sommes fiers de nos réalisations au cours de la dernière année. En envoyant ce rapport, je tiens à remercier sincèrement l'ensemble de mes collègues, des gestionnaires et des dirigeants syndicaux qui ont rendu possibles les réussites de l'ARC. Au fur et à mesure que nous avançons, je suis sûr que le dévouement, les connaissances et le professionnalisme de nos employés permettront d'offrir des résultats de qualité qui importent aux Canadiens.

La commissaire et première dirigeante,
Agence du revenu du Canada

Linda Lizotte-MacPherson

Linda Lizotte-MacPherson

Message de la commissaire et première dirigeante



En tant que commissaire et première dirigeante, je suis tenue de rendre compte de toutes les questions qui se rapportent aux programmes au ministre du Revenu national et des questions administratives à notre Conseil de direction. Je suis fière d'annoncer que l'Agence du revenu du Canada (ARC) a encore une fois démontré sa capacité d'atteindre des résultats significatifs et mesurables pour les Canadiens. Bien que nous reconnaissons qu'il nous reste des progrès à faire dans certains secteurs, nos réalisations de la dernière année fournissent une autre preuve de la force de notre expertise dans nos activités de base, c'est-à-dire l'administration des impôts et des taxes, le recouvrement des recettes et le versement de prestations.

L'ARC touche la vie de plus de Canadiens que tous les autres ministères et organismes du pays. En 2009-2010, nous avons traité environ 358 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits, et nous avons émis plus de 17 milliards de dollars en prestations et en crédits à des millions de particuliers et d'entreprises au nom des provinces et territoires du Canada, d'autres ministères fédéraux et des Premières nations.

Nos résultats de 2009-2010

Pendant l'exercice 2009-2010, l'ARC a accordé une place importante à l'assurance de l'intégrité du régime d'impôt et de prestations du Canada. Nous avons encouragé l'observation des lois fiscales en concevant des initiatives qui rendent l'observation plus difficile chez les particuliers et les entreprises. Par exemple, au cours de la dernière année, nous avons réussi à cibler des secteurs tels que la planification fiscale abusive et les paradis fiscaux au moyen de partenariats avec les provinces et des administrations fiscales internationales, et nous avons perfectionné nos outils d'évaluation et de gestion du risque. Dans l'ensemble, les particuliers, les compagnies constituées en personne morale, les entreprises qui perçoivent la TPS/TVH et les employeurs ont continué à démontrer des niveaux élevés d'observation volontaire quant à leurs obligations en matière d'enregistrement, de production et de versement. Notre solide système basé sur le contrôle et l'équilibre, associé aux outils législatifs et autres outils d'observation qui sont mis à notre disposition, nous fournissent l'assurance que l'assiette fiscale du Canada est protégée.

« L'ARC est reconnue dans l'ensemble du gouvernement comme un organisme de pointe bien géré qui s'est engagé vers l'excellence. Cet engagement s'avère extrêmement important en ces temps d'incertitude économique, où un plus grand nombre de Canadiens que jamais dépendent des programmes de prestations qu'administre l'ARC. »

Nous avons continué à renforcer le service afin que les taux d'observation volontaire augmentent. En 2009-2010, nous avons pris d'autres mesures pour rendre l'observation des lois plus facile pour les Canadiens en améliorant l'accès aux renseignements sur l'impôt et les prestations et aux outils interactifs.

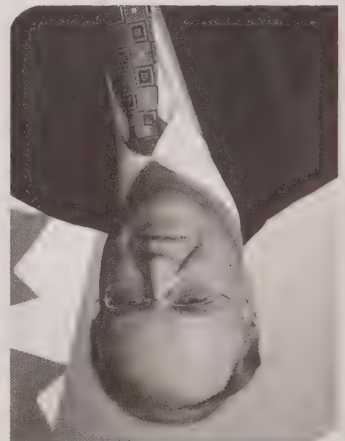
Résultats en matière de gestion

« Les évaluations de 2009-2010 du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada et de notre Conseil de direction ont montré que l'ARC obtient des notes élevées dans la plupart des secteurs de gestion. »

Dans nos activités quotidiennes, nous avons respecté la plupart de nos objectifs de rendement en 2009-2010. Pour les objectifs que nous n'avons pas pu respecter, nous avons cherché à comprendre les facteurs qui sont intervenus – comme le récent ralentissement économique – et à définir les mesures à prendre pour améliorer notre rendement à l'avenir.

Section I : Aperçu de l'Agence

Message du ministre



L'Agence du revenu du Canada (ARC) administre un régime d'impôt et de prestations équitables et recepit qui contribue au bien-être économique et social de notre nation. Le soutien offert par l'ARC pendant le climat économique difficile que nous avons connu en 2009-2010 a été particulièrement important. En montrant de la souplesse dans sa façon de mener des éléments clés du Plan d'action économique du Canada, l'ARC a contribué à garantir la stabilité et la prospérité future des Canadiens.

L'ARC s'engage à protéger l'assiette fiscale du Canada en s'assurant que tout le monde observe les lois fiscales. Pour ce faire, pendant l'exercice 2009-2010, l'ARC a poursuivi des particuliers et des entreprises, y compris des participants à l'économie clandestine et ceux qui évitaient de payer des impôts en cachant leurs avoirs à l'étranger, qui ne payaient pas l'impôt et les taxes qu'ils devaient aux Canadiens. Le présent document met en lumière un certain nombre de réalisations de l'ARC pendant la dernière année et décrit le rôle joué par l'ARC pour soutenir les particuliers, les entreprises et les familles de partout au Canada.

En tant que ministre du Revenu national, j'ai le plaisir de déposer le *Rapport sur le rendement 2009-2010*.

Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique,

Keith Ashfield
L'honorable Keith Ashfield, C.P., député

Table des matières

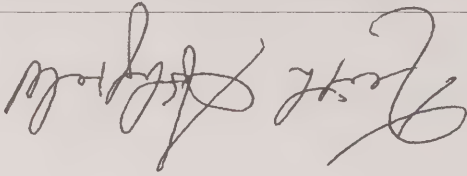
Section I : Aperçu de l'Agence	5
Message du ministre.....	5
Message de la commissaire et première dirigeante.....	6
Raison d'être.....	8
Avantage pour les Canadiens.....	8
Analyse des risques.....	9
Évaluation de nos résultats.....	9
Notre Architecture des activités de programme.....	10
Sommaire du rendement.....	11
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques.....	12
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	29
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1).....	29
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2).....	34
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3).....	39
Observation en matière de déclaration (AP4).....	44
Appels (AP5).....	49
Programmes de prestations (AP6).....	53
Services internes (AP7).....	57
Initiatives du Plan d'action économique du Canada.....	63
Section III : Renseignements supplémentaires	64
Déclaration de responsabilité de la direction.....	64
Renseignements sur le rendement financier – Crédits parlementaires.....	65
Comparaison de l'information financière prospective et des résultats réels.....	70
États financiers vérifiés et non vérifiés.....	70
Tableaux électroniques.....	71

Le contenu du présent *Rapport sur le rendement* est tiré du *Rapport annuel au Parlement 2009-2010* de l'Agence du revenu du Canada. Le ministre du Revenu national dépose le Rapport annuel de l'ARC au Parlement selon les exigences de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Le Rapport sur le rendement et le Rapport annuel de l'ARC contiennent des renseignements détaillés et l'avis de la vérificatrice générale du Canada sur les états financiers de l'ARC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le Rapport annuel de l'ARC, visitez le site Web suivant : www.artc.gc.ca/rapport annuel ou écrivez au directeur, Division de la planification et de l'établissement du Rapport annuel, Direction de la planification et de la régulation de l'entreprise, Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés, Agence du revenu du Canada, Édifice Connaught, 555, avenue Mackenzie, Ottawa ON Canada K1A 0L5.

Agence du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010



L'honorable Keith Ashfield, C.P., député
Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique
du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



Canada School of Public Service

2009-10
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

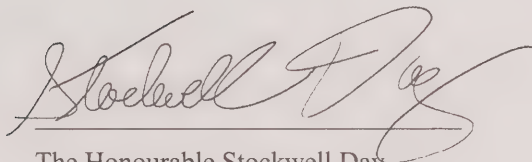
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Canada School of Public Service

2009-2010

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stockwell Day', is written over a horizontal line.

The Honourable Stockwell Day
President of the Treasury Board

Table of Contents

Minister's Message	5
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	7
Raison d'être and Responsibilities	8
Raison d'être	8
Responsibilities	8
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	9
Summary of Performance	10
2009–10 Financial Resources	10
2009–10 Human Resources	10
Performance Summary Table	10
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	11
Risk Analysis	12
Expenditure Profile	14
Revenue Trend	15
Canada's Economic Action Plan (CEAP)	15
Voted and Statutory Items	15
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	16
Program Activity by Strategic Outcome	18
Program Activity: Foundational Learning	19
Program Activity: Organizational Leadership Development	23
Program Activity: Public Sector Management Innovation	25
Program Activity: Internal Services	27
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	30
Financial Highlights	31
Financial Highlights Charts/Graphs	31
Financial Statements	31
List of Supplementary Information Tables	32
Other Items of Interest	32

Minister's Message

As the Minister responsible for the Canada School of Public Service, I am pleased to present the *2009-10 Departmental Performance Report* of the School.

As the common learning provider for the Government of Canada, the School helps deputy ministers address the learning needs of their employees. It also provides departments with the learning products and services they need to ensure their employees have the skills and knowledge to continue to serve Canadians and sustain government transformation efforts.



The School launched new initiatives aimed at delivering on public service renewal. Not only did the School support public service renewal within its organization; it played a key role in sustaining the efforts of deputy ministers in dealing with the current environment. Work was accomplished to further the professional development of managers, to build strong competencies for current and emerging leaders and to strengthen functional community learning across the Public Service.

I invite you to read this report and visit us on line at www.myschool-monecole.gc.ca to see the learning and development activities provided by the School to support a strong Public Service.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Stockwell Day'. The signature is fluid and stylized, with a large 'S' and 'D'.

The Honourable Stockwell Day, R.C., M.P.
President of the Treasury Board

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être and Responsibilities

Raison d'être

The Canada School of Public Service (the School) is the common learning service provider for the Public Service of Canada.

The School has a legislative mandate to provide a range of learning activities to build individual and organizational capacity and management excellence within the Public Service.

The School is in a unique position to offer learning services to all public service employees at all levels and across the country, as well as functional communities and public organizations.

Responsibilities

Established on April 1, 2004, under the *Public Service Modernization Act* and operating under the authority of the *Canada School of Public Service Act* (CSPS Act), the School's primary responsibility is to provide a wide range of learning opportunities and develop a learning culture within the Public Service. The School has a direct effect on service to Canadians by increasing the skills of public service employees and the effectiveness public service organizations.

As a departmental corporation, the School is mandated under the CSPS Act to:

- encourage pride and excellence in the Public Service;
- foster a common sense of purpose, values and traditions in the Public Service;
- support Deputy Heads in meeting the learning needs of their organizations; and,
- pursue excellence in public management and administration.

As set out in the legislation, a Board of Governors is responsible for the conduct and management of the affairs of the School. The Board of Governors is composed of an equal number of public and non-public (business and academic) sector members.

The School's program priorities are geared to delivering results in accordance with the Treasury Board's *Policy on Learning, Training and Development* (the Policy), which came into effect on January 1, 2006. The Policy highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the Public Service.

The School supports deputy head accountabilities with respect to leadership development across the Public Service by identifying organizational needs and designing and delivering high-quality and practical leadership programming that addresses the key development needs of executives.

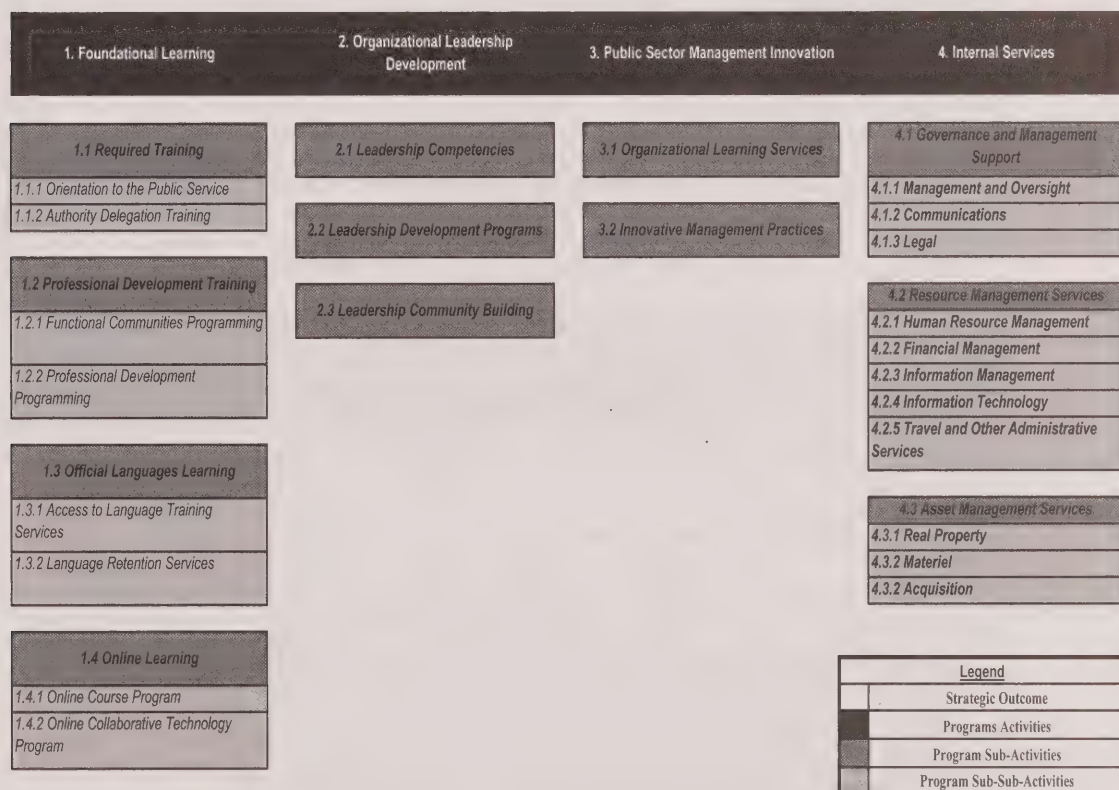
The School is integral to Public Service Renewal, offering a broad suite of courses to incrementally advance the renewal agenda. It supports all pillars of Public Service Renewal.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

The School has a single strategic outcome: “Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians.” Four program activities support this strategic outcome:

- Foundational Learning
- Organizational Leadership Development
- Public Sector Management Innovation
- Internal Services

Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians



Summary of Performance

2009–10 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
111,924	150,558	138,270

2009–10 Human Resources (full-time employees)

Planned	Actual	Difference
940	967	27

Performance Summary Table

Strategic Outcome		
Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Number of learning activities that address leadership development, management competencies and common knowledge, and number of participants.	Approximately 900 learning activities	The School offered approximately 500 distinct learning activities (courses, events). This represents a total of nearly 3,000 deliveries in 2009-10.
Percentage of public service employees who have attended School learning activities and feel that the training provided responded to their learning needs and was a worthwhile investment for their employer.	Approximately 220,000 learner days (number of learners / participants multiplied by the number of days in training)	A total of about 200,000 learner days were given across the School in 2009-10.
	80% of learning activity participants feel that the training provided responded to their needs and was a worthwhile investment for their employer	In 2009-10, 81% of respondents indicated that the learning activity met their learning needs, while 80% of respondents felt that the learning activity was a worthwhile investment for their employer ¹ .

(\$ thousands) Program Activity	2008–09 Actual Spending	2009–10 ²				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Foundational Learning	99,091	66,162	66,162	94,470	52,159	Well-managed and efficient government operations
Organizational Leadership Development	20,382	12,783	12,783	18,505	14,179	
Public Service Management Innovation	20,255	11,268	11,268	12,988	8,253	
Internal Services	-	21,711	21,711	24,595	63,679	
Total	139,728	111,924	111,924	150,558	138,270	

¹ Due to a change in methodology, data related to this performance target was collected from April to December 2009 only. The performance results reflected above have been calculated using this time period.

² Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and full-time employees information by Program Activity between fiscal years.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Status ³	Linkages to Strategic Outcome(s)
The consolidation of ongoing initiatives:			
Functional community learning	Ongoing	<p>Mostly Met</p> <ul style="list-style-type: none"> Priorities were met in the delivery of training for functional communities, and also through the engagement of priority functional communities such as finance, information management and human resources in the development of training that meets their needs. Progress has been made in engaging emerging functional communities such as program evaluators to define their learning needs. 	<ul style="list-style-type: none"> This initiative contributes to public service employees having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians. The development of functional community learning, including curricula development and functional community networking, contributes directly to the first program activity of <i>Foundational Learning</i> as it ensures that common knowledge and competencies are developed among community members. All courses are developed based on leading and innovative practices, thereby contributing to <i>Public Sector Management Innovation</i>, the third program activity.

³ **Exceeded:** More than 100 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and outputs) for the expected result or priority identified in the Report on Plans and Priorities (RPP) was achieved during the year.

Met All: 100 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and expected outputs) for the expected result or priority identified in the RPP was achieved during the year.

Mostly Met: 80 to 99 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and expected outputs) for the expected result / priority identified in the RPP was achieved during the year.

Somewhat Met: 60 to 79 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and outputs) for the expected result or priority identified in the RPP was achieved during the year.

Not Met: Less than 60 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and outputs) for the expected result or priority identified in the RPP was achieved during the year.

The launch of new initiatives to deliver on Public Service Renewal:			
<p><i>Learning for managers — professional development and management skills</i></p> <p><i>Identification of learning options for the new generation of public service employees</i></p>	New	<p><u>Met all</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • The Management Excellence Series for assistant deputy ministers and other senior executives was launched in November 2009. • The new Performance Management Curriculum (training for mid-level managers) has met expectations by providing shorter, targeted learning interventions for managers. • Work began on a new blended-learning fundamental skills course for managers: training for experience in response to emerging gaps. • A workshop on Managing Intergenerational Diversity was created for and delivered to the National Managers' Community. 	<ul style="list-style-type: none"> • Each of these initiatives contributes to public service employees having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians. • Learning for managers contributes directly to the second program activity of <i>Organizational Leadership Development</i>, and the identification of learning options for the new generation of public service employees contributes to the first program activity of <i>Foundational Learning</i>. • All courses are developed based on leading and innovative practices, both initiatives contribute to <i>Public Sector Management Innovation</i>, the third program activity.

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome(s)
<p><i>Continued efforts to improve the learning infrastructure and assess learning programs to ensure relevance:</i></p> <p><i>The Integrated Learner Management System (ILMS)</i></p>	Ongoing	<p><u>Mostly Met</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • During 2009-10, a detailed, costed project plan was developed, followed by the commencement of installation and configuration of the system starting in the summer of 2009. • The project plan is for implementation over two phases starting in April 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> • Each of these initiatives contributes to public service employees having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians. • The ILMS will ensure that the School's registration system supports timely and efficient access to training and more strategic and accurate reporting.
<p><i>Curriculum Review</i></p>	Ongoing	<p><u>Somewhat Met</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Progress has been made towards reviewing the full curriculum of the School to ensure relevance and accuracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • The annual Curriculum Review process ensures programming is relevant in meeting client needs and public service priorities.

Risk Analysis

The cost-recovery portion of the School's operating budget increases every year. The School recovers its costs based on fees charged to departments and agencies for learning products and services. During the 2009-10 fiscal year, departments and agencies

encountered pressures due to changing fiscal conditions. While a slower increase in the course registrations was anticipated, the School continued to emphasize the importance of learning as an investment to support public service productivity and effectiveness, and engaged in outreach activities to identify and address the learning needs of departments and agencies.

The continued relevance of the School's learning products is key to sustaining its cost-recovery operations and supporting deputy heads in their responsibility for the development of their employees. In response to client feedback, an integrated marketing strategy was implemented, including engagement strategies with key stakeholders of the federal Public Service. Notable recommendations included the development of shorter, sharper learning interventions to respond to economic pressures faced by departments, and the implementation of seasonal discounting to shift learner behaviour and demand for learning during off-peak periods.

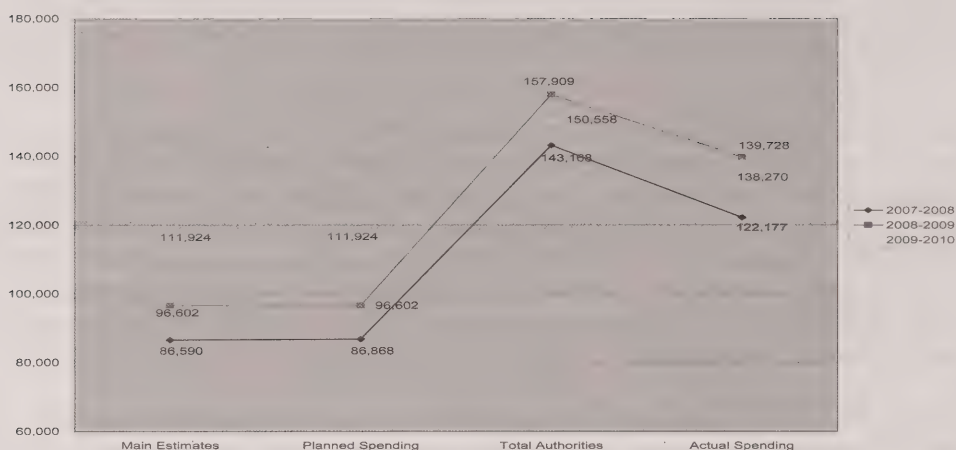
Through the horizontal strategic review exercise, the School has identified ways to be more efficient and effective and to fully align its programs with department and agency learning needs. A number of programming changes were identified and their implementation is being phased in over a three-year period. These changes will assist in maintaining a modern public service with a knowledge-based workforce and a forward-looking, productive work environment.

A key risk that remains for the School is the management of its human resources in a complex environment that requires specialized skills and a unique understanding of government context. To mitigate this risk the School has focused on talent management, both by encouraging the development of competencies and skills among existing employees and by attracting recent graduates to the public service as part of Public Service Renewal.

At the same time, the number of subject matter experts and candidates with course design and teaching expertise is limited, and there is intense competition among departments and agencies to attract functional experts in certain professional fields. To address these challenges, the School continued to modify its human resources services during 2009-10, and worked to maintain an adequate balance of in-house expertise and external resources for program delivery. By securing additional expertise on a permanent basis, the School was able to gain efficiencies while simultaneously reducing its reliance on external consultants.

An important risk for the School has been the management of its legacy registration systems. During 2009-10, work continued on the implementation of a new Integrated Learner Management System (ILMS) to support the integration of the registration, management and administration of learning. When the implementation of the ILMS is completed, the legacy systems of the School will no longer be required and will be archived.

Expenditure Profile (\$ thousands)



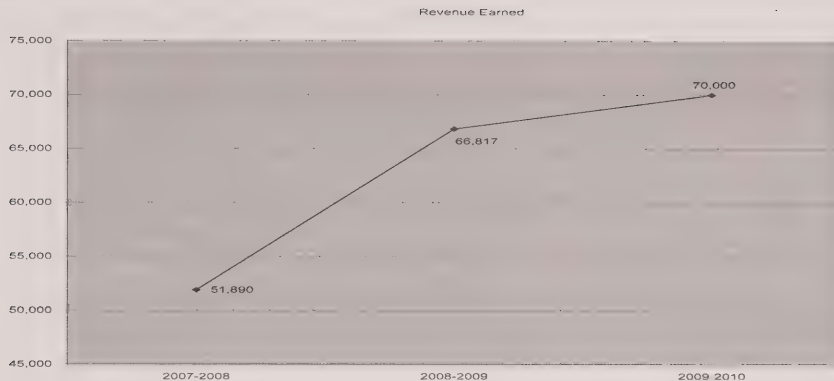
The School's total expenditures in 2009-10 decreased slightly from \$139.7 million to \$138.2 million. As part of the effort to reduce reliance on consultants, the School continued its shift towards the development of internal resources for the delivery of course products. This resulted in an increase to salaries of \$2.6 million and a reduction in operating and maintenance in the area of Professional Services and Temporary Help Services.

Revenue identified in the Main Estimates and Planned Spending was \$50 million while Total Authorities include actual earned revenue of \$70 million, as well as the following items:

- re-spendable revenue and carry forward of \$10.5 million from the previous year; and,
- new funding received throughout the year for signed collective agreements and from Treasury Board submissions: Advanced Leadership Program (ongoing) and Leadership Development Framework (one-year funding).

Actual Spending includes additional expenditures related to the collective agreements, new Treasury Board submissions, and revenue amount earned above the \$50 million in Planned Spending.

Revenue Trend (\$ thousands)



The revenue trend shows that total learner enrolments and revenue growth peaked in 2008-09 and are now stabilizing in 2009-10.

Canada's Economic Action Plan (CEAP)

Funding for Enhancing Federal Public Service Student Employment

Planned Spending (\$ thousands)	Total Authorities (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
29	29	29

The School received \$29,000 under the Canada Economic Action Plan to increase student employment during 2009-10. In addition to this amount, \$927,000 of the School's resources were spent on student employment.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08 Actual Spending	2008-09 Actual Spending	2009-10 Main Estimates	2009-10 Actual Spending
40	Operating expenditures	59,643	57,962	58,015	57,729
40	Grants and contributions	375	375	315	288
(S)	Contributions to employee benefit plans	9,613	10,304	5,860	12,238
(S)	Spending of revenues pursuant to Subsection 18(2) of the CSPS Act	52,543	71,085	50,000	68,013
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets	3	2	0	2
Total		122,177	139,728	114,190	138,270

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

The School has a single strategic outcome:

Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.

By achieving this strategic outcome, the School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that employees of the Public Service of Canada across the country have the required knowledge and competencies to serve them with excellence.

In 2009-10, the School delivered on its targets by offering approximately 500 distinct learning activities (courses, events) which accounted for nearly 3,000 individual deliveries. The School's total deliveries resulted in about 200,000 learner days being made available to the Public Service (see Performance Summary Table in Section I).

The School receives appropriated funds for some foundational learning, notably training required under the *Policy on Learning, Training and Development*, including the Orientation to the Public Service program and Authority Delegation Training. For the most part, other learning products and services developed and delivered by the School are provided on a cost-recovery basis.

The School's products and services are available to all public service employees and organizations through various methods, such as classroom courses, online products, unique learning events and customized delivery. The School has noted a growing interest in customized delivery, which provides federal organizations with the flexibility to meet organizational learning needs by using a blend of existing quality products and services while adapting the approach and content to their needs. This typically results in a Memorandum of Understanding (MOU) with client organizations.

In 2009-10, revenues generated from MOUs for the School's learning and training products increased from \$14.8 million to \$16.9 million. These MOUs included the delivery of calendar courses to a group of departmental employees, language teachers providing services within departments, events delivered within departments to address specific departmental learning needs, and change management interventions.

The current economic and fiscal situation had an impact on the School throughout 2009-10, as spending restraint was experienced across client departments. The School is a service provider to federal organizations that consider value for money in their spending on training. In response, the School has responded by reviewing its pricing strategy, establishing incentives for early registrations, and implementing a marketing strategy. While the School forecasted an increase in demand for its programs in 2009-10, due in part to the Public Service Renewal Action Plan, delivery actually stabilized at a level comparable to 2008-09.

From a management perspective, 2009-10 brought an additional financial challenge. After five years of existence, the School has faced increased expenses incurred by the

need to redesign some courses and programs, and by adapting to new technologies. This, combined with the implementation of the 2008 horizontal strategic review of the Government of Canada's central human resources organizations (including the School), the School had to reduce its spending and reallocate resources within the organization.

The main efficiencies resulting from review decisions implemented in 2009-10 were:

- \$2.52 million from delivering the redesigned Orientation to the Public Service Program. In 2008-09, the School successfully redesigned this program from a two-day to a one-day session, while increasing regional delivery in cities across Canada and reducing required travel expenses. This approach allowed the School to reach targeted efficiencies and helped reduce required travel, which is now paid by Departments.
- \$90,000 from eliminating the Senior Leaders Network for deputy ministers.
- \$132,000 from reducing development support for the Assistant Deputy Ministers (ADMs) Seminar Series. Offerings for ADMs will be delivered on a cost-recovery basis.
- \$360,000 from reducing work on the acquisition and dissemination of best practices, including grants and contributions. Reductions were made to research into best practices and to the delivery of the Innovative Public Management Research Fund.

Government-wide changes, such as the Treasury Board Policy Suite renewal and efforts announced to address the current economic environment, require the School to update its course material on an ongoing basis. These changes also make it necessary for the School to focus on the retraining of public service employees and specialists to ensure they maintain the required skills and competencies to do their jobs effectively.

The School is taking steps to address these changes, including greater outreach to departments and functional communities and increased use of technology. The curriculum review process currently underway will provide for strong course-calendar planning, monitoring and trend analysis for early identification of adjustments to capacity within the School.

The financial situation also had an impact on budget planning. Senior management adopted a distribution of available funds coupled with a business case approach to respond to financial pressures. This change in methodology allowed for earlier discussions and progress towards a more efficient allocation internally. Consequently, it created a closer alignment of available resources to the School's priorities.

Program Activity by Strategic Outcome

The School's strategic outcome is supported by four program activities:

- Foundational Learning
- Organization Leadership Development
- Public Sector Management Innovation
- Internal Services

FOUNDATIONAL LEARNING

The Foundational Learning Program Activity aims to provide the common knowledge required by employees of the Public Service. Four initiatives support this program activity:

- Required Training
- Professional Development Training
- Official Languages Learning
- Online Learning

Program Activity: Foundational Learning					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time employees)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
66,162	94,470	52,159	443	416	-27
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public service employees are able to apply the foundational knowledge provided by the School in their workplace.	The School will identify the percentage of participants who intend to apply, are able to apply, and/or have applied the knowledge acquired in foundational knowledge learning activities to their current or future workplace.	The target level of participant s able to apply their acquired knowledge is 80%.	<u>Unable to determine</u>	In 2009-10, 93% of questionnaire respondents indicated that they have applied or would be able to apply the knowledge acquired from learning activities ⁴ . Unfortunately, limitations associated with the data collection methodology have not allowed the School to separate individual learning activities based on program activity areas.	

Required Training

Orientation to the Public Service

Orientation programs are offered to new public service employees to provide a foundational understanding of government and the values, ethics and responsibilities that they will draw upon throughout their careers. The School uses a blended learning approach, with a one-day classroom session complemented by prerequisite online training.

Breakdown of Orientation to the Public Service Deliveries						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	Offerings	Learners	Offerings	Learners	Offerings	Learners
2007-08	40	4,804	22	2,456	62	7,260
2008-09	55	5,568	47	4,916	102	10,484
2009-10	44	4,935	44	4,188	88	9,123

⁴ Due to a change in methodology, data related to this performance target was collected from April to December 2009 only. The performance results reflected above have been calculated using this time period.

The School worked closely with three public safety agencies – the Royal Canadian Mounted Police, the Correctional Service of Canada and the Canada Border Services Agency – to help them align their own orientation programs with the Orientation to the Public Service program.

Authority Delegation Training (ADT)

In accordance with the *Policy on Learning, Training and Development*, the School continues to deliver *Authority Delegation Training* to four groups of employees: supervisors, managers, executives (EX-01 to EX-03 levels) and Assistant Deputy Ministers to ensure that these groups are equipped to exercise their delegated authorities. The School was successful at meeting the demands for ADT.

Breakdown of Authority Delegation Training Deliveries						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	Offerings	Learners	Offerings	Learners	Offerings	Learners
2007-08	178	4,051	123	2,616	301	6,667
2008-09	234	5,259	138	2,931	372	8,190
2009-10	257	5,891	157	3,147	414	9,038

Professional Development Training

Functional Communities Programming

The School has been working closely with a number of functional communities. In the context of the Policy Renewal Initiative, the entire Information Management curriculum was reviewed and updated to reflect new policies, directives and guidelines.

The School and the Office of the Comptroller General have worked jointly on the development of a core curriculum for the financial management community. The first three fundamental courses of the new curriculum have been developed and validated. These courses will become mandatory for all financial professionals with less than five years experience and for all new community members beginning in September 2010. A new series of workshops and seminars on strategic issues for senior financial officers has also been piloted and will be part of regular programming.

A learning needs analysis has been conducted with the evaluator's community following the launch of the new Treasury Board Secretariat evaluation policy, and a first learning curriculum has been drafted and discussed with heads of evaluation in March 2010.

Statistical data on functional communities include courses for functional specialists as well as non-specialists (managers and employees)

Breakdown of Functional Community Deliveries						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	Offerings	Learners	Offerings	Learners	Offerings	Learners
2007-08	358	7,226	255	5,647	613	12,873
2008-09	458	9,222	256	4,177	714	13,399
2009-10	470	8,794	281	3,166	751	11,960

Professional Development Programming

The School enhances the performance and effectiveness of the Public Service by integrating the individual development of public service employees with organization-focused solutions for learning, change management and management innovation. Based on the National Manager's Community feedback, the School introduced Performance Management Curriculum workshops, leading to more than 60 deliveries across Canada.

The School also offers a variety of courses designed to enable public service employees to enhance their skills in generic competencies such as writing, negotiating, interpersonal communication, etc.

Breakdown of Professional Development Training Deliveries⁵						
Fiscal Year	Courses Delivered in the National Capital Region		Courses Delivered Regionally		Courses Delivered Nationally	
	Offerings	Learners	Offerings	Learners	Offerings	Learners
2007-08	305	6,262	198	2,792	503	9,054
2008-09	271	5,628	196	3,066	467	8,694
2009-10	375	7,686	261	3,843	636	11,529

Official Languages Learning

Access to Language Training Services

The School facilitates on-time access to quality-assured language training for public service employees in order to assist them in acquiring and maintaining second official language skills. In 2009-10, 80,550 learner days were delivered by external pre-qualified providers and 30,561 learner days were offered by the School.

In addition, 84 qualified language teachers and facilitators from the School worked on-site in departments across the country. The School also provided language training to 34 students with disabilities in the National Capital Region (NCR).

In 2009-10, 1,600 language learning plans were delivered across the country. These plans include elements such as the estimated number of training hours required by the learner to meet their targeted language proficiency.

In collaboration with Public Works and Government Services Canada, which serves as the contractual authority, the School continued to provide its technical expertise to develop a National Master Standing Offer (NMSO) for the delivery of standardized French and English language training on a national scale.

As part of the *Roadmap for Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future*, the School has initiated a number of activities, such as agreements with ten universities across Canada to provide their students with access to 16 second-language learning tools. As of March 31, 2010, there were 193 students participating in this initiative.

⁵ Data include calendar courses as well as courses offered under Memoranda of Understanding

Language Retention Services

Over 70 language training products are available online and were accessed 68,360 times in 2009-10. The Language Maintenance and Acquisition Cycle was officially launched in April 2009. The Cycle offers a means of self-directed learning to help employees maintain and even improve their competencies in their second official language.

Online Learning

Online Course Program

The School noted an increase in the number of active *Campusdirect* accounts between 2008-09 and 2009-10 from 141,155 to 158,915. The total number of times courses were accessed has also increased during this time period from 221,191 to 248,017. This increased use of *Campusdirect* demonstrates a growing interest in online training delivery. As well, there is an increased focus on reducing travel in order to increase efficiency and control costs. In 2009-10, the School has prepared *Campusdirect* courses for migration to the ILMS infrastructure. The migration of associated classroom course content is underway.

LESSONS LEARNED

1. The development and implementation of the NMSO for language training is a complex project, as this is the first time that there has been an attempt to standardize language training delivered by the private sector across the country. Approval was received in 2006, and the School started work in collaboration with Public Works and Government Services Canada. Since its approval, the context of the project has changed and deputy heads' accountability for determining the appropriate training approach for their employees has been reinforced. The School is currently conducting consultations to clarify the needs and expectations of departments in establishing an NMSO.
2. In an effort to continue to integrate leading practices in its offerings, the School is expanding its use of case studies on current issues in public administration and public policy. It is leveraging and improving existing in-house capacity and building partnerships with other government departments and non-governmental organizations to expand its knowledge of what works, what doesn't, and why.
3. While approximately 60% of public service employees work in regions outside the NCR, about 40% of the School's learning activity takes place in these regions. While the School has increased its regional offerings, it did not succeed in significantly increasing the number of regional participants. The School is working with its regional clients to re-examine the learning needs of regional employees and to determine if the School's curriculum is sufficiently targeted to the individual needs of each region.

BENEFITS TO CANADIANS

Through the delivery of Foundational Learning, the School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that public service employees have:

- the language competencies to serve them in the official language of their choice;
- the leading-edge knowledge in their sector of expertise to better serve Canadians;
- full knowledge, references and tools to manage financial, material and human resources effectively; and,
- competency for good management practices.

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

The School strengthens the Public Service and contributes to Public Service Renewal by building the leadership competencies of existing and emerging leaders.

Three initiatives support this program activity:

- Leadership Competencies
- Leadership Development Programs
- Leadership Community Building

Program Activity: Organizational Leadership Development					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time employees)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12,783	18,505	14,179	102	100	-2
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public service managers, executives and senior leaders are satisfied with the leadership development courses, programs and activities received.	The School will measure the degree of satisfaction of public service employees with the leadership activities provided.	Leadership activities receive an average rating of 4 on a 5-point scale on overall satisfaction.	<u>Exceeded</u>	In 2009-10, the average satisfaction rating was 4.4 on a 5-point rating scale.	
Public service managers, executives and senior leaders are able to apply their leadership competencies in the workplace.	The School will determine the percentage of public service employees who intend to apply, are able to apply and/or have applied the knowledge acquired through leadership development activities in their workplace.	The target level of participants able to apply their acquired knowledge is 80%.	<u>Unable to determine</u>	In 2009-10, 93% of questionnaire respondents indicated that they have applied or would be able to apply the knowledge acquired from learning activities ⁶ . Unfortunately, limitations associated with the data collection methodology have not allowed the School to separate leadership development activities based on program activity areas.	

⁶ Due to a change in methodology, data related to this performance target was collected from April to December 2009 only. The performance results reflected above have been calculated using this time period.

PERFORMANCE ANALYSIS

Leadership Competencies

Throughout 2009-10, the School continued to provide a range of leadership training activities to supervisors, managers, executives and senior leaders. A total of approximately 22,400 learner days for leadership training activities were recorded.

In response to demands for additional programming related to the international context in which public service employees work, progress was made on expanding the suite of training activities to include courses such as *How the EU Works* and *How Washington Really Works*.

Leadership Development Programs

In 2009-10, the School continued to successfully deliver leadership development programs such as Direxion, Living Leadership and the Advanced Leadership Program designed to provide structured and comprehensive career development to high-potential public service employees. The School also continued to develop a number of “how to” management skills courses such as *Providing Effective Feedback* and *Effective Two-Minute Briefings*.

2009-10

Leadership Development Program Breakdown	Offerings	Learners	Learners Days
Career Assignment Program / Direxion	25	143	1,430
Management Training Program / i-leadership	14	317	1,494
Advanced Leadership Program	2	52	1,250
Living Leadership – Executive Excellence Program	14	125	2,002

Leadership Community Building

In 2009-10, emphasis was placed on building leadership communities across the Public Service and advancing leadership through partnerships, which resulted in discussion of the learning and development needs of the various communities.

A new Learning Roadmap for Managers was launched and distributed widely to assist managers and departments in planning their development. This product was strongly endorsed through the 2010-11 Public Service Renewal Action Plan.

LESSONS LEARNED

1. Through its work with the community of senior leaders, the School has altered its approach to leadership training. The growing demand is for shorter, sharper interventions rather than longer-term courses, and for more programming on mastering the job at hand. Feedback received from partners indicates that programming for senior leaders needs to be more focused on the fundamentals.
2. The School has worked with central agency partners to support key learning components of Public Service Renewal (e.g.: the Advanced Leadership Program and employee development). In addition, new learning options were explored and courses were designed and updated to incorporate leading practices.

BENEFITS TO CANADIANS

Through the delivery of Organizational Leadership Development, the School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that the existing and emerging leaders of the Public Service:

- are highly-skilled, forward-thinking, and global-minded;
- have access to coaching, training and development programs to help build and reinforce their leadership skills;
- are ready to fill executive positions and lead key government initiatives; and,
- are equipped to serve the needs of elected officials effectively.

PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION

The School enhances the performance and effectiveness of the Public Service by integrating the individual development of public service employees with organization-focused solutions for learning, change management and management innovation.

Two initiatives support this program activity:

- Organizational Learning Services
- Innovative Management Practices

Program Activity: Public Sector Management Innovation					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (full-time employees)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
11,268	12,988	8,253	77	69	-8
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Public service organizations have access to the tools and services to help them integrate learning, manage change and innovate.	The School will track the number of organizations provided with Public Sector Management Innovation services.	The target is 25 departments and agencies.	<u>Mostly Met</u>	The School's Strategic Change Group worked with 29 organizations from 21 distinct departments and agencies.	
Public service organizations integrate learning, manage change and innovate by adapting leading practices.	The School will measure the degree of satisfaction of public service organizations with the School's Public Sector Management Innovation services.	The target is an 80% satisfaction rate.	<u>Unable to determine</u>	The School did not measure this degree of satisfaction.	

PERFORMANCE ANALYSIS

Organizational Learning Services

The School has worked closely with management teams in other federal departments that are looking for organizational change management advice. In 2009-10, the School's Strategic Change Group worked with 29 organizations from 21 departments to support organizational change management initiatives that affected 15,000 employees.

As part of its commitment to management innovation, the School continued to support the programming of the Canadian International Development Agency (CIDA) in governance and public sector reform in developing countries. In 2009-10, the School managed three CIDA-funded projects with Mali, Brazil and Russia.

Innovative Management Practices

Sound public administration training requires a strong connection with the Canadian academic community. In 2009-10:

- The annual University–Public Service Symposium was held in May 2009 and was attended by more than 70 academics and senior officials.
- As part of the School's Public Servant-in-Residence Program, six senior public service employees were approved to proceed with an assignment at a university.

- The Deputy Minister University Champion Program was expanded to include 10 additional champions and 11 universities, for a total of 33 champions for 40 institutions.

LESSONS LEARNED

1. The School is a resource for public service departments, agencies and communities, supporting them in the acquisition and dissemination of leading-edge management practices. Management challenges can be addressed in part by integrating leading practices into learning across the School's suite of offerings. This will require the development of an agenda of leading practices related to emerging challenges.

BENEFITS TO CANADIANS

Through the delivery of Public Sector Management Innovation, the School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that the public service has:

- the capacity to manage organizational change in a concrete environment;
- management teams that are competent to lead change effectively and to collaborate; and,
- a more effective management in addressing emerging challenges.

INTERNAL SERVICES

Internal Services are comprised of groups⁷ of activities and resources that are administered to support corporate obligations of the organization.

PERFORMANCE ANALYSIS

Program Activity Highlights	
Activity	Status on Performance and Results
Management Priorities	<ul style="list-style-type: none"> • The School delivered several initiatives supporting government-wide public service renewal priorities, which were reported to the Clerk of the Privy Council. • The School has used the results of the Management Accountability Framework assessment to develop management actions and to improve its decision-making. • Information technology infrastructure was established for ILMS, including the pre-production and production environment. The launch was delayed until early 2010-11.
Support to the Board of Governors	<ul style="list-style-type: none"> • In 2009-10, the School's Board of Governors held two meetings, in May and October 2009, to discuss key issues and priorities facing the School. • The School regularly informed the Board of Governors of the School's activities to ensure understanding and to support the decision-making process.

⁷ These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services.

Audit	<ul style="list-style-type: none"> • The School's Departmental Audit Committee met four times in 2009-10. • An Annual Audit Plan was developed, and the School continued the implementation of its approved three-year risk-based audit plan. • An audit of the statement of financial position of the School as of March 31, 2009 was undertaken by an external audit firm. The audit determined that the financial position of the School was reported accurately. • An audit of internal controls over financial reporting was conducted and determined that these controls were generally operating efficiently. Deficiencies were related to a lack of documentation and review as well as an inadequate segregation of duties. • The School participated in one horizontal audit, conducted by the Office of the Comptroller General, one audit conducted by the Office of the Auditor General and two studies by the Public Service Commission.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • The School's five-year Evaluation Plan was revised to reflect current priorities. In 2009-10, three program evaluations were undertaken to support decision-making, and one was concluded. • The School provided learner evaluation materials for its offerings resulting in 2,876 evaluations. • The School launched two learning evaluations to measure knowledge gain and three learning evaluations to measure behaviour change resulting from a learning activity. • Nine ad hoc evaluation reports were completed on various courses and programs offered by the School, and a five-year trend report on evaluation results is in progress.
Communications and Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • The School continued enhancement of communications by improving its intranet site. • To improve communications with employees and external stakeholders, the communications function was reinforced to provide support to senior management, programs and services. • Marketing approaches were developed for the Finance and Procurement and Material Management Communities through the client analysis program. • A support tool that provided business intelligence nationally was developed to improve decision-making and allowed for more effective marketing. • Outreach activities were strengthened in order to increase awareness of the School products and services, maintain revenue targets and seek new business.
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"> • The School's compensation and benefits services, which were previously outsourced, were transferred to the Human Resources Branch to enhance efficiency. • A comprehensive suite of staffing options was used, resulting in 340 staffing actions • Human resources service standards were developed, implemented and evaluated, and communicated to all employees. • As a follow up to the 2008 Public Service Employee Survey, the School developed a consolidated action plan that focuses on four key areas: 1) Delegations; 2) Time management; 3) Tools to support work; and, 4) Feedback from staff to management. • Individual branch action plans were created to address specific issues identified. A committee was established to monitor progress on the action plans.
Review of Policies	<ul style="list-style-type: none"> • The Human Resources Branch monitored policy instrument revisions from the Office of the Chief Human Resources Officer and made appropriate adjustments to the School's human resources policies and programs as required. • The internal policy on contracting and the contracting desk guide were updated, while the terms of reference for a quality assurance function were also completed. • The Internal Audit Charter and the Departmental Audit Committee Charter were updated in 2009-10. • The School's Authority Delegation Training for senior leaders, along with other leadership courses, were updated to ensure alignment with Treasury Board policies. • In 2009-10, the School's Corporate Risk Profile was updated using input from designated risk owners and was approved by the School's Management Committee in Fall 2009.

Financial and Asset Management	<ul style="list-style-type: none"> • The School has successfully implemented the Chief Financial Officer model and continues to review its internal policies and processes to ensure that they align with Treasury Board policy updates. • An automated Integrated Planning Tool has been implemented, incorporating all relevant planning elements within a corporate framework. • In April 2009, the School successfully completed the transition to a new service provider, Health Canada, for its financial system (SAP) support. • The School developed new procedures for tracking capital assets and its asset inventory was updated to reflect new investments. • In 2009-10, the School, in collaboration with Public Works and Government Service Canada, developed a strategy that seeks to minimize reliance on, while optimizing the use of, rented spaces.
--------------------------------	---

LESSONS LEARNED

1. The collection of data to determine whether the School has met its targets established in its performance measurement framework continues to be a challenge. Moving forward, the School will have to review its data collection methodology to ensure its relevance in assessing performance and targets.
2. The School will work towards achieving the proper balance between maximizing the efficiency of its offerings while providing participants with a range of timing options. The School has determined that, in some cases, increasing its number of offerings has lead to a decrease in the number of participants per session. The School will continue to examine this trend in an effort to identify areas where improvements can be made.
3. The implementation of the ILMS has brought many challenges related to the management of change within the School and with its clients. Challenges included planning and working in an integrated fashion. In response, the School conducted a review of the ILMS governance to ensure that work was proceeding in an integrated fashion. As a result of this review, a number of working groups were disbanded and the integration of the project was refocused on the ILMS Integration Committee whose membership includes the School’s vice-presidents and directors general. This governance review and related changes improved shared decision-making and served to advance the project.

BENEFITS TO CANADIANS

The work performed under this program activity assures Canadians that the School’s operations are managed in a transparent, accountable and effective manner through the provision of advice and analysis related to the School’s activities.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

(\$ thousands)

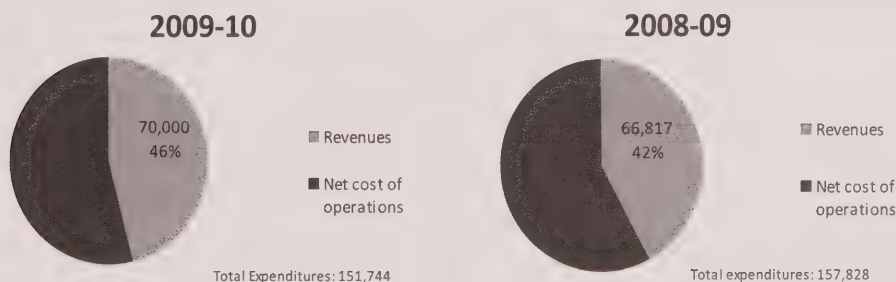
Condensed Statement of Financial Position			
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		% Change	
		2009-10	2008-09
Financial assets	25 %	2,080	1,664
Non-financial assets	141 %	8,009	3,326
TOTAL ASSETS	102 %	10,089	4,990
Liabilities	1 %	32,092	31,818
Equity	-18 %	(22,003)	(26,828)
TOTAL	102 %	10,089	4,990

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations			
At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		% Change	
		2009-10	2008-09
Total Expenses	-4 %	151,744	157,828
Total Revenues	5 %	70,000	66,817
NET COST OF OPERATIONS	-10 %	81,744	91,011

Financial Highlights Charts/Graphs

(\$ thousands)



Financial Statements

The financial highlights presented within this *Departmental Performance Report* are intended to serve as a general overview of the School's financial position. More information is available on the School's website at: <http://www.cspsefpc.gc.ca/aut/cdo/index-eng.asp>.

List of Supplementary Information Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat Website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>

- Sources of Respendable Revenue
- User Fees
- Status Report on Projects operating with specific Treasury Board Approval
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committee and External Audit
- Internal Audit and Evaluation

Other Items of Interest

- [Board of Governors](#)
- [Regional Offices](#)

Liste des tableaux supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

- Sources des revenus disponibles
- Rapport sur les frais d'utilisation
- Rapport d'étape pour les projets visés par une approbation spéciale du Conseil du Trésor.
- Achats écologiques.
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes.
- Vérifications internes et évaluations.

Autres sujets d'intérêt

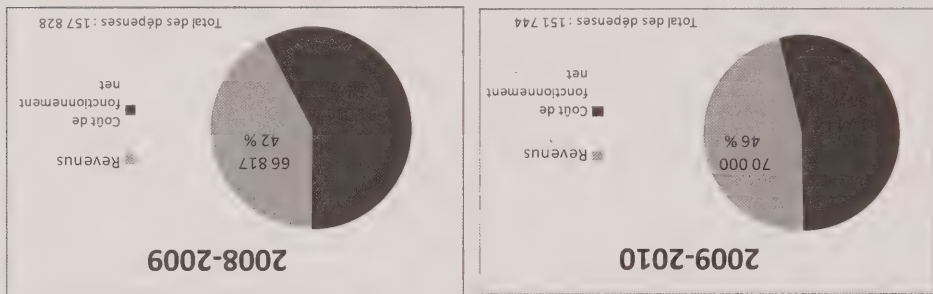
- Conseil d'administration
- Bureaux régionaux

Principales données financières

(En milliers de dollars)

État condensé des opérations financière				
À la fin de l'exercice (31 mars 2010)				
Variation en %				
2009-2010	2008-2009			
Actifs financiers				
25 %	2 080	1 664		
141 %	8 009	3 326		
Actifs non financiers				
102 %	10 089	4 990		
1 %	32 092	31 818		
Passif				
-18 %	(22 003)	(26 828)		
102 %	10 089	4 990		
TOTAL				

Graphiques des principales données financières



États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent *Rapport ministériel sur le rendement* visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. Des renseignements plus détaillés sont présentés sur le site Web de l'École à l'adresse suivante : <http://www.cspc-cfpcc.gc.ca/aut/cdo/index-fra.asp>.

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

LEÇONS APPRISSES

1. La collecte de données visant à déterminer si l'École atteint les objectifs établis dans son cadre de mesure du rendement continue de représenter un défi. Tout en allant de l'avant, l'École devra revoir ses méthodes de collecte des renseignements afin d'assurer leur pertinence quant à l'évaluation du rendement et aux objectifs.
2. L'École travaillera à atteindre le bon équilibre afin d'être en mesure d'optimiser l'efficacité de ses séances tout en offrant aux participants un éventail de possibilités pour aménager leur horaire. Dans certains cas, l'École a établi que le fait d'augmenter le nombre de séances donnait lieu à une diminution de nombre de participants par séance. L'École continuera à examiner cette tendance afin de cerner les secteurs où il y aurait place à l'amélioration.
3. La mise en œuvre du SHGA a posé de nombreux défis sur le plan de la gestion du changement, à la fois au sein de l'École et avec ses clients. Il a notamment fallu assurer la planification et la collaboration de façon intégrée. L'École a donc effectué un examen de la gouvernance du SHGA pour s'assurer qu'il permettait l'exécution des travaux de façon intégrée. À la suite de cet examen, plusieurs groupes de travail ont été dissous, et l'intégration du projet a été confiée au Comité d'intégration du SHGA, dont font notamment partie les vice-présidents et les directeurs généraux de l'École. Cet examen de la gouvernance et les changements qui en ont découlé ont amélioré la prise de décisions conjointes et ont contribué à l'avancement du projet.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Les mesures liées à cette activité de programme assurent à la population canadienne que les activités de l'École sont gérées de façon transparente, responsable et efficace grâce à la prestation de conseils et d'analyses à cet égard.

<p>Communications et marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'École a continué d'améliorer les communications en procédant à une restructuration de son site intranet. • Pour améliorer les communications avec les employés et les intervenants de l'extérieur, on a renforcé la fonction de communication de façon à appuyer la haute direction, les programmes et les services. • Des démarches de marketing efficaces ont été entreprises pour la collectivité des finances et la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel dans le cadre du programme d'analyse de la clientèle. • Un outil permettant la collecte de renseignements d'affaires à l'échelle nationale a été élaboré. Cet outil favorise une prise de décisions et un marketing plus efficaces, d'où une diminution des coûts et une efficacité accrue. • Les activités de liaison ont été renforcées de façon à faire connaître les produits et services offerts par l'École, à maintenir les objectifs en matière de revenus et à saisir de nouvelles occasions d'affaires. 	
<p>Gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les services de rémunération et d'avantages sociaux de l'École, qui étaient auparavant assurés par un sous-traitant, ont été transférés à la Direction générale des ressources humaines, aux fins d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacite. • Grâce à l'utilisation de divers mécanismes, 340 mesures de dotation ont été effectuées au cours de la période visée. • Des normes de service relatives aux ressources humaines ont été élaborées, mises en œuvre et évaluées, et elles ont ensuite été communiquées à tout le personnel. • Suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, l'École a produit un plan d'action intégré axé sur quatre volets clés : 1) délégation; 2) gestion du temps; 3) outils de soutien; 4) rétroaction du personnel à l'intention de la direction. • Des plans d'action distincts ont été produits pour les diverses directions générales dans le but de régler les questions ciblées. Un comité ayant pour mandat de surveiller l'état d'avancement des plans d'action a également été créé. 	<p>Examen des politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Direction générale des ressources humaines a suivi la révision des instruments de politique du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et modifié en conséquence les politiques et les programmes de ressources humaines de l'École. • La politique interne en matière de passation des marchés et le guide sur la passation des marchés ont fait l'objet d'une mise à jour, tandis que le cadre de référence pour la fonction d'assurance de la qualité a été établi. • La charte de vérification interne et la charte du Comité ministériel de vérification ont été mises à jour en 2009-2010. • La formation sur la délégation des pouvoirs de l'École destinée aux cadres dirigeants au même titre que tous les cours de leadership ont été mis à jour aux fins d'harmonisation avec les politiques du Conseil du Trésor. • En 2009-2010, le profil de risque de l'École a été mis à jour, en fonction de la rétroaction provenant des responsables des risques, et il a été approuvé par le Comité de gestion de l'École à l'automne 2009.
<p>Gestion des finances et des actifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'École a déjà instauré avec succès le modèle du dirigeant principal des finances et elle continue de revoir ses politiques et processus internes pour s'assurer qu'ils sont harmonisés avec les mises à jour des politiques du Conseil du Trésor. • Un outil de planification intégré et informatisé englobant tous les éléments de planification pertinents à l'intérieur d'un cadre ministériel a été mis en œuvre. • En avril 2009, l'École a terminé sa transition visant le recours à un nouveau fournisseur de services, Santé Canada, pour le soutien au système financier (SAP). L'École a élaboré de nouvelles procédures pour assurer le suivi de ses actifs immobiliers, et son inventaire d'actifs a été mis à jour pour tenir compte des nouveaux investissements. • En 2009-2010, l'École, en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a élaboré une stratégie pour réduire sa dépendance à l'égard des espaces loués, tout en optimisant leur utilisation. 	

SERVICES INTERNES

Les services internes comprennent des groupes⁷ d'activités et de ressources qui sont administrées de façon à permettre à l'organisation de remplir ses obligations.

Analyse du rendement

Renseignements sur les activités de programme	
Activité	Sommaire du rendement et des résultats
Priorités de gestion	<ul style="list-style-type: none">• L'École a lancé plusieurs initiatives au cours de l'année à l'appui des priorités gouvernementales en matière de renouvellement de la fonction publique, initiatives qui ont été communiquées au greffier du Conseil privé.• Au cours de la dernière année, l'École a utilisé les résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion pour prendre des mesures liées à la gestion et améliorer son processus décisionnel.• Elle a établi une infrastructure de l'information pour la mise en œuvre du SHGA, ce qui comprend l'environnement de pré-production et de production. Le lancement a été repoussé au début de l'exercice 2010-2011.
Appui au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none">• En 2009-2010, le conseil d'administration de l'École a tenu deux réunions, en mai et en octobre 2009, en vue de discuter des questions et des priorités clés de l'École.• L'École a tenu le conseil d'administration informé de ses activités pour favoriser la compréhension et appuyer le processus décisionnel.
Vérification	<ul style="list-style-type: none">• Le Comité ministériel de vérification de l'École s'est réuni quatre fois en 2009-2010.• Un plan de vérification annuel a été élaboré, et l'École a pour suivi la mise en œuvre de son plan de vérification triennal fondé sur le risque, qui avait déjà été approuvé.• Une vérification de l'état de la situation financière de l'École en date du 31 mars 2009 a été menée par un cabinet de vérification externe. Selon les résultats de la vérification, la situation financière de l'École a été rapportée fidèlement.• Une vérification des mesures de contrôle internes des rapports financiers a été menée, ce qui a permis de conclure que ces mesures étaient efficaces dans l'ensemble. On a toutefois relevé des lacunes attribuables à une documentation et à des examens insuffisants ainsi qu'à une séparation inappropriée des tâches.• L'École a participé à une vérification horizontale menée par le Bureau du contrôleur général, à une vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général et à deux études de la Commission de la fonction publique.
Évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Le Plan d'évaluation quinquennal de l'École a été modifié pour tenir compte des priorités actuelles. En 2009-2010, trois évaluations de programme ont été entreprises à l'appui du processus décisionnel, et l'une d'entre elles a été menée à terme.• L'École a fourni des documents d'évaluation de l'apprenant pour toutes ses séances, ce qui a donné lieu à 2876 évaluations.• L'École a également lancé deux évaluations de l'apprentissage visant à mesurer le gain de connaissances, ainsi que trois évaluations de l'apprentissage visant à mesurer le changement de comportement à la suite de l'activité d'apprentissage.• En tout, neuf rapports d'évaluation ponctuels ont été produits quant à divers cours et programmes offerts par l'École, et un rapport sur les tendances observées sur une période de cinq ans au chapitre des résultats d'évaluation est en cours d'élaboration.

⁷ Ces groupes sont les suivants : Gestion et surveillance, Communications, Services juridiques, Gestion des ressources humaines, Gestion financière, Gestion de l'information, Technologie de l'information, Biens immobiliers, Matériel, Acquisitions, et Voyages et autres services administratifs.

La formation concernant la saine gestion publique exige un lien solide avec le milieu universitaire du Canada. Voici les points saillants de 2009-2010 :

- Le Symposium universités – fonction publique, de fréquence annuelle, a eu lieu en mai 2009 et a attiré plus de 70 universitaires et cadres supérieurs.
- Dans le cadre du Programme visant les fonctionnaires en résidence, qui relève de l'École, six cadres supérieurs de la fonction publique ont été autorisés à entreprendre une affectation dans une université.
- Le programme des sous-ministres champions du programme universitaire s'est élargi pour inclure 10 nouveaux champions et 11 universités additionnelles, pour un total de 33 champions et 40 établissements d'enseignement.

LEÇONS APPRISSES

1. L'École est une ressource destinée aux ministères, aux organismes et aux collectivités de la fonction publique, et elle les aide à adopter et à diffuser des pratiques de gestion à la fine pointe. Les défis de gestion qui se présentent peuvent être relevés en partie en l'intégrant des pratiques exemplaires dans les activités d'apprentissage de l'École. Or, cette intégration nécessitera l'élaboration d'un plan d'action concernant les pratiques de pointe liées aux nouveaux défis.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par ses activités relatives à l'innovation dans la gestion du secteur public, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que la fonction publique puisse :

- gérer le changement organisationnel dans un environnement concret;
- compter sur des équipes de gestion ayant les compétences nécessaires pour diriger le changement efficacement et pour collaborer; et
- avoir une gestion efficace pour relever les nouveaux défis.

Activité de programme : innovation dans la gestion du secteur public						
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (FTEP)			
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart	
11 268	12 988	8 253	77	69	-8	
Résultats attendus	Indicateurs		Objectifs	État	Sommaire du rendement	
Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et aux services susceptibles de les aider à intégrer leur apprentissage, à gérer le changement et à innover.	L'École fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle a fourni des services rattachés à l'innovation dans la gestion du secteur public.		L'objectif est fixé à 25 ministères et organismes.	<u>grande partie atteint</u>	Le Groupe du changement stratégique de l'École a travaillé avec 29 organisations de 21 ministères et organismes différents.	
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, innover en adaptant les pratiques de pointe.	L'École mesurera le degré de satisfaction des organisations de la fonction publique par rapport à ses services rattachés à l'innovation dans la gestion du secteur public.		Le taux de satisfaction visé est de 80 %.	<u>Ne peut être déterminé</u>	L'École n'a pas mesuré le degré de satisfaction à cet égard.	

ANALYSE DU RENDEMENT

Services d'apprentissage organisationnel

L'École a travaillé en étroite collaboration avec différentes équipes de direction d'autres ministères fédéraux qui souhaitaient obtenir des conseils quant à la gestion du changement organisationnel. Ainsi, en 2009-2010, le Groupe du changement stratégique de l'École a travaillé de concert avec 29 organisations relevant de 21 ministères et organismes afin de soutenir des initiatives de gestion du changement organisationnel qui ont touché 15 000 employés.

Dans le cadre de son engagement à l'égard de l'innovation en gestion, l'École a continué de soutenir les programmes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) visant la transformation de la gouvernance et la réforme de secteur public dans les pays en développement. En 2009-2010, l'École a géré trois projets financés par l'ACDI au Mali, au Brésil et en Russie.

LEÇONS APPRISSES

1. Par le truchement de ses activités auprès de la collectivité des cadres dirigeants, l'Ecole a modifié ses méthodes de formation en leadership. De plus en plus, les principaux intéressés sollicitent en effet de courtes interventions ciblées, par opposition à des cours relativement longs, et ils réclament également une multiplication des programmes servant à accroître la maîtrise du travail à accomplir. La rétroaction reçue des partenaires indique que les programmes destinés aux cadres dirigeants doivent être recentrés sur l'essentiel.
2. L'Ecole travaille de concert avec ses partenaires des organismes centraux afin d'appuyer d'importants volets d'apprentissage rattachés au renouvellement de la fonction publique (p. ex. le Programme avancé en leadership et le perfectionnement des employés). De plus, de nouvelles possibilités d'apprentissage ont été explorées et l'Ecole a élaboré et mis à jour certains cours afin d'y intégrer les pratiques de pointe.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

- Par ses activités de perfectionnement du leadership organisationnel, l'Ecole procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant, au sein de la fonction publique, à ce que les membres du personnel dirigeant, qu'ils soient expérimentés ou nouveaux :
- possèdent de grandes aptitudes, soient portés sur la réflexion à long terme et considèrent les choses dans leur ensemble;
 - aient accès à des programmes de coaching, de formation et de perfectionnement qui les aideront à développer et à renforcer leurs aptitudes en leadership;
 - soient prêts à occuper des postes de direction et à diriger d'importantes initiatives gouvernementales;
 - soient équipés pour répondre efficacement aux besoins des élus.

INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

L'Ecole contribue à accroître le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des fonctionnaires à des solutions organisationnelles relatives à l'apprentissage, à la gestion du changement et à l'innovation en gestion. Cette activité de programme est soutenue par deux éléments :

- les services d'apprentissage organisationnel
- les pratiques de gestion innovatrices

ANALYSE DU RENDEMENT

Compétences en leadership

Tout au long de l'exercice 2009-2010, l'École a continué de fournir une gamme d'activités de formation en leadership à des superviseurs, à des gestionnaires, à des cadres supérieurs et à des cadres dirigeants. Au total, environ 22 400 jours-apprenants d'activités de formation en leadership ont été enregistrés.

En réponse aux demandes de programmes additionnels relatifs au contexte de travail international des fonctionnaires, des progrès ont été réalisés quant à la série d'activités de formation, plus particulièrement en ce qui a trait à l'intégration de cours tels que « L'Union européenne et ses rouages » ainsi que « Washington et ses rouages ».

Programmes de perfectionnement du leadership

En 2009-2010, l'École a continué d'exécuter avec succès ses programmes de perfectionnement du leadership, notamment Direction, Le leadership et les cadres ainsi que le Programme avancé en leadership, qui visent à procurer un cadre structuré et étendu de perfectionnement professionnel aux fonctionnaires ayant un grand potentiel. L'École a aussi contribué à l'élaboration de plusieurs cours pratiques axés sur les aptitudes en gestion, par exemple : « Pratiques de coaching sur comment donner de la rétroaction efficace » et « Le compte rendu efficace de deux minutes ».

2009-2010

Ventilation des programmes de perfectionnement du leadership	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Jours-apprenants
Programme Cours et affections de perfectionnement / Direction	25	143	1 430
Programme de stagiaires en gestion / i-Leadership	14	317	1 494
Programme avancé en leadership	2	52	1 250
Le leadership et les cadres : un tout indissociable / Programme d'excellence en gestion	14	125	2 002

Renforcement des collectivités du leadership

En 2009-2010, l'accent a été mis sur le renforcement des collectivités de leadership, dans l'ensemble de la fonction publique, et sur la promotion du leadership au moyen de partenariats qui ont mené à des discussions concernant les besoins en apprentissage et en perfectionnement des diverses collectivités.

Par ailleurs, le nouveau Parcours d'apprentissage pour les gestionnaires a été inauguré et largement diffusé afin d'aider les gestionnaires et les ministères à planifier leur perfectionnement. Ce produit a été particulièrement bien accueilli dans le cadre du Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique.

- L'École contribue à l'amélioration et au renouvellement de la fonction publique en veillant au développement de compétences en leadership parmi les membres établis du personnel dirigeant et ceux de la relève. Cette activité de programme est soutenue par trois éléments :
- les compétences en leadership
- les programmes de perfectionnement du leadership
- le renforcement des collectives du leadership

- les compétences en leadership
- les programmes de perfectionnement du leadership
- le renforcement des collectives du leadership

L'École de la fonction publique du Canada

En raison d'un changement de méthode, les données relatives à cet objectif de rendement ont été recueillies d'avril à décembre 2009 seulement. Le rendement rapporté ci-dessus a été calculé en fonction de cette période.

En 2009-2010, l'École a préparé les cours de *Campusdirect* en vue du transfert vers l'infrastructure du SHGA. Le transfert du contenu connexe des cours en classe est en train d'être effectué.

LEÇONS APPRISSES

1. L'élaboration et l'exécution de l'offre à commandes principale et nationale (OCPN) en matière de formation linguistique représente un projet complexe, puisqu'il s'agit de la toute première tentative de normalisation d'une formation linguistique offerte par le secteur privé à l'échelle du pays. L'approbation a été obtenue en 2006, et l'École a entrepris les démarches nécessaires en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Or, le contexte du projet a changé depuis l'approbation, et les responsabilités des administrateurs généraux à l'égard de la détermination de la méthode appropriée de formation pour leurs employés ont été accrues. Ainsi, l'École tient actuellement des consultations afin de préciser les besoins et les attentes des ministères par rapport à la mise en place de l'OCPN.

2. Pour poursuivre l'intégration des pratiques de pointe dans son offre de cours, l'École a maintenant davantage recours aux études de cas portant sur des affaires courantes relatives à l'administration publique et aux politiques gouvernementales. À cette fin, elle exploite sa capacité interne, qu'elle s'emploie par ailleurs à améliorer, et elle établit des partenariats avec des ministères et des organisations non gouvernementales afin d'élargir ses connaissances permettant de déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

3. Si environ 60 pour cent des fonctionnaires travaillent ailleurs que dans la RCN, il n'y a qu'environ 40 pour cent des activités d'apprentissage de l'École qui ont lieu dans les régions. L'École a certes augmenté son offre de cours à l'échelle des régions, mais elle n'a pas réussi à augmenter substantiellement le nombre de participants régionaux. L'École travaille de concert avec ses clients régionaux afin de réexaminer les besoins en apprentissage des employés régionaux et de déterminer si le programme de cours de l'École est bien adapté aux besoins particuliers de chaque région.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Par ses activités d'apprentissage de base, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que les fonctionnaires disposent de ce qui suit :

- les compétences linguistiques nécessaires pour servir dans la langue de leur choix;
- les connaissances à jour dans leur champ d'expertise pour bien servir les Canadiens;
- toute la gamme de connaissance, de références et d'outils nécessaires pour gérer efficacement les ressources financières, matérielles et humaines;
- les compétences requises pour recourir à de saines pratiques de gestion.

Apprentissage des langues officielles

Accès aux services de formation linguistique

À l'échelle de la fonction publique, l'École facilite l'accès à la formation linguistique de qualité, de manière à aider les fonctionnaires à acquérir et à maintenir leurs aptitudes dans leur seconde langue officielle. En 2009-2010, 80 550 jours-apprenants de formation ont été donnés par des fournisseurs externes préqualifiés, et 30 561 jours-apprenants ont été donnés par l'École.

De plus, 84 enseignants et animateurs qualifiés de l'École ont donné des formations linguistiques un peu partout au pays, dans les bureaux des ministères. L'École a aussi donné une formation linguistique, dans la région de la capitale nationale (RCN), à 34 étudiants ayant un handicap.

En 2009-2010, 1 600 plans d'apprentissage linguistique ont été réalisés à l'échelle nationale. Ces plans précisent notamment le nombre estimé d'heures de formation dont aura besoin l'apprenant pour atteindre son niveau visé de maîtrise de la langue. En collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui assume la responsabilité d'autorité contractante, l'École a continué de fournir son expertise technique pour l'élaboration d'une offre à commandes principale et nationale en vue de la prestation, à l'échelle nationale, de séances de formation linguistique normalisées en anglais et en français.

Dans le cadre de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013* : *agir pour l'avenir*, l'École a inauguré un certain nombre d'activités, notamment au moyen d'ententes conclues avec dix universités canadiennes afin de mettre 16 outils d'apprentissage de la langue seconde à la disposition des étudiants. En date du 31 mars 2010, 193 étudiants participaient à cette initiative.

Services de maintien des acquis linguistiques

Plus de 70 produits de formation linguistique sont accessibles en ligne, et ils ont été consultés 68 360 fois en 2009-2010. En avril 2009, le Cycle du maintien et de l'acquis linguistiques a été officiellement inauguré. Le Cycle représente un moyen d'apprentissage autonome ayant pour objet d'aider les employés à maintenir ou même à améliorer leurs compétences dans leur seconde langue officielle.

Apprentissage en ligne

Programme de cours en ligne

L'École a enregistré une hausse du nombre de comptes actifs dans *Campusdirect*, qui est passé de 141 155 en 2008-2009 à 158 915 en 2009-2010. Il y a aussi eu une hausse du nombre d'accès aux cours en ligne, qui est passé de 221 191 à 248 017 au cours de la même période. De toute évidence, le recours accru à *Campusdirect* témoigne de l'intérêt grandissant pour la prestation de cours en ligne. Aussi, de plus en plus d'efforts sont déployés pour réduire les déplacements afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts.

L'École et le Bureau du contrôleur général travaillent à un programme de base sur la gestion financier. Les trois premiers cours de base du nouveau programme ont été élaborés et validés. En septembre 2010, ces cours deviendront obligatoires pour tous les professionnels des finances comptant moins de cinq ans d'expérience et pour tous les nouveaux membres de la collectivité. Une nouvelle série d'ateliers et de séminaires portant sur des questions stratégiques, destinée aux agents financiers supérieurs, a aussi été mise à l'essai et sera intégrée aux programmes réguliers.

Une analyse des besoins en apprentissage a été réalisée auprès de la collectivité des évaluateurs suite à la nouvelle *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. Un programme a été élaboré, puis a fait l'objet de discussions avec les chefs de l'évaluation en mars 2010.

Les données statistiques concernant les collectivités fonctionnelles portent à la fois sur les cours destinés aux spécialistes fonctionnels et sur ceux pour non-spécialistes (gestionnaires/employés).

Ventilation des séances destinées aux collectivités fonctionnelles						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	358	7 226	255	5 647	613	12 873
2008-2009	458	9 222	256	4 177	714	13 399
2009-2010	470	8 794	281	3 166	751	11 960

Programmes de perfectionnement professionnel

L'École stimule le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des fonctionnaires à des solutions relatives à l'apprentissage, à la gestion du changement et à l'innovation en gestion qui sont axées sur l'organisation. Suite à la rétroaction de la Communauté nationale des gestionnaires, l'École a offert, à l'échelle du Canada, plus de 60 ateliers liés au programme de cours en gestion du rendement.

L'École propose aussi divers cours permettant aux fonctionnaires d'améliorer leurs aptitudes au regard des compétences générales, dont la rédaction, la négociation et la communication.

Ventilation des séances de perfectionnement professionnel ⁵						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	305	6 262	198	2 792	503	9 054
2008-2009	271	5 628	196	3 066	467	8 694
2009-2010	375	7 686	261	3 843	636	11 529

⁵ Les données comprennent les cours inscrits au répertoire ainsi que les cours faisant l'objet de protocoles d'entente.

Programme d'orientation à la fonction publique

Les programmes d'orientation sont offerts aux nouveaux fonctionnaires afin de leur faire acquérir une compréhension élémentaire du gouvernement et des valeurs, de l'éthique et des responsabilités sur lesquelles ils s'appuieront tout au long de leur carrière. L'École emploie une méthode d'apprentissage mixte qui comprend une séance d'une journée en classe se conjuguant avec une formation en ligne préalable.

Ventilation des séances d'orientation relatives à la fonction publique						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	40	4 804	22	2 456	62	7 260
2008-2009	55	5 568	47	4 916	102	10 484
2009-2010	44	4 935	44	4 188	88	9 123

L'École a travaillé de près avec trois organismes de sécurité publique – la Gendarmerie royale du Canada, le Service correctionnel du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada – afin de les aider à adapter leurs programmes d'orientation à celui de la fonction publique.

Formation sur la délégation de pouvoirs (FDP)

Conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'École continue de donner la *Formation sur la délégation de pouvoirs* à quatre groupes d'employés, soit les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs (niveaux EX-01 à EX-03) et les sous-ministres adjoints, afin de veiller à ce qu'ils soient aptes à exercer les pouvoirs qui leur sont délégués. En somme, l'École a réussi à satisfaire aux demandes concernant la FDP.

Ventilation des séances de formation sur la délégation de pouvoirs						
Exercice financier	Cours donnés dans la région de la capitale nationale		Cours donnés dans les régions		Cours donnés à l'échelle nationale	
	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants	Nombre de séances	Nombre d'apprenants
2007-2008	178	4 051	123	2 616	301	6 667
2008-2009	234	5 259	138	2 931	372	8 190
2009-2010	257	5 891	157	3 147	414	9 038

Perfectionnement professionnel

Programmes pour les collectivités fonctionnelles

L'École travaille en étroite collaboration avec un certain nombre de collectivités fonctionnelles. Dans le contexte de l'initiative de renouvellement des politiques, le programme de cours sur la gestion de l'information a été entièrement revu et corrigé en fonction des instruments corrigés.

La conjoncture économique a aussi eu des répercussions sur la planification budgétaire. Afin de réagir aux pressions financières, la haute direction a associé la répartition des fonds disponibles à une démarche d'analyse de rentabilité. Le changement de méthode a permis d'amorcer les discussions plus tôt et d'attribuer efficacement les ressources à l'intérieur. Il a aussi permis d'harmoniser les ressources disponibles et les priorités.

Activité de programme par résultat stratégique

Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte du résultat stratégique de l'École :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement du leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

APPRENTISSAGE DE BASE

L'activité de programme « Apprentissage de base » vise à partager les connaissances communes dont ont besoin les fonctionnaires. Elle est soutenue par quatre éléments :

- la formation indispensable;
- le perfectionnement professionnel;
- l'apprentissage des langues officielles;
- l'apprentissage en ligne.

Activité de programme : apprentissage de base

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)	
Dépenses	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues
66 162	94 470	52 159	443
prévues			
Résultats attendus			

Résultats attendus	Indicateurs	Objectifs	État	Sommaire du rendement
Les fonctionnaires sont en mesure de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, les connaissances acquises d'apprentissage de base, qui sont en mesure de les mettre en pratique ou qui l'ont fait.	L'École déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, les connaissances acquises d'apprentissage de base, en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.	Le niveau visé de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.	Ne peut être déterminé	En 2009-2010, 93 % des personnes ayant répondu au questionnaire ont indiqué qu'elles mettaient en pratique ou seraient en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre des activités d'apprentissage ⁴ . Malheureusement, en raison des limites de la méthode de collecte de données, l'École ne peut pas séparer les différentes activités d'apprentissage selon le secteur d'activité de programme.

avoir pour leur argent quant à leurs dépenses en formation. Compte tenu de cette situation, l'École a réagi en révisant sa stratégie de prix, en établissant des mesures destinées à encourager les inscriptions anticipées et en mettant en œuvre une stratégie de marketing. À priori, l'École prévoyait une augmentation de la demande relative à ses programmes, en 2009-2010, notamment en raison du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, mais le nombre de séances s'est en fait stabilisé à un niveau comparable à celui de 2008-2009.

Sur le plan de la gestion, l'exercice 2009-2010 a aussi posé un défi financier additionnel. Après cinq ans d'existence, l'École doit composer avec une augmentation des dépenses liée à la nécessité de revoir certains cours et programmes et, s'adapter aux nouvelles technologies. À cela s'est ajoutée la mise en œuvre de l'examen horizontal stratégique des organismes centraux du gouvernement du Canada chargés des ressources humaines (dont fait partie l'École), de telle sorte que l'École a dû réduire ses dépenses et réaffecter ses ressources à l'intérieur.

Voici les principales économies découlant de l'examen mises en œuvre en 2009-2010 :

- 2 520 000 \$ pour la prestation du Programme d'orientation à la fonction publique revu. En 2008-2009, l'École a restructuré ce programme, dont la durée est passée de deux jours à une seule journée, en multipliant le nombre de séances offertes en région, et en réduisant les frais de déplacement nécessaires. L'École a ainsi réalisé les économies voulues et réduit les frais de déplacement, qui sont maintenant à la charge des ministères.
- 90 000 \$ pour l'élimination du Réseau de cadres dirigeants des sous-ministres.
- 132 000 \$ résultant de la réduction du soutien au perfectionnement pour la série de séminaires à l'intention des sous-ministres adjoints (SMA). La gamme de produits destinés aux SMA sera offerte recouvrant des coûts.
- 360 000 \$ découlant de la réduction du travail de recensement et de diffusion des pratiques exemplaires, y compris en ce qui a trait aux subventions et aux contributions. On a ainsi réduit la recherche de pratiques exemplaires et les activités du Fonds de recherche pour l'innovation en gestion publique.

Certains changements pangouvernementaux, dont le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor et les efforts annoncés face à la situation économique actuelle, obligent l'École à mettre ses outils de formation à jour de façon continue. Ces changements exigent aussi que l'École se concentre sur la formation des employés et des spécialistes, de manière à s'assurer qu'ils conservent les aptitudes et les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement.

L'École prend des mesures pour s'adapter aux changements, ce qui comprend des activités de liaison auprès des ministères et des collectivités fonctionnelles et l'utilisation de la technologie. Le processus de Révision du programme de cours, actuellement en cours, renforcera la planification du calendrier de cours, les activités de suivi et l'analyse des tendances, ce qui permettra de déterminer rapidement les ajustements sur le plan de la capacité de l'École.

Résultat stratégique

L'École vise un résultat stratégique, qui est le suivant :

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

En atteignant ce résultat stratégique, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens en veillant à ce que les employés de la fonction publique du Canada, partout au pays, aient les connaissances et les compétences nécessaires pour faire preuve d'excellence dans l'exercice de leurs fonctions.

En 2009-2010, l'École a atteint ses objectifs en offrant environ 500 activités d'apprentissage distinctes (cours et autres activités de groupe), ce qui représentait au total la tenue de près de 3 000 séances. Ces séances représentaient environ 200 000 jours-apprenants mis à la disposition de la fonction publique (voir le Tableau récapitulatif du rendement, section I).

L'École reçoit certains fonds sous la forme de crédits affectés à l'apprentissage de base, notamment la formation exigée aux termes de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, ce qui comprend le Programme d'orientation à la fonction publique et la Formation sur la délégation de pouvoirs. L'École élabore et fournit ses autres produits et services d'apprentissage selon le principe du recouvrement des coûts.

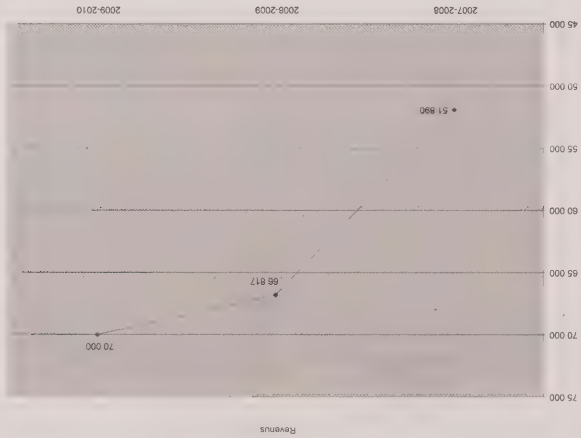
Les produits et services de l'École sont mis à la disposition de l'ensemble des employés et des organisations de la fonction publique et sont offerts selon diverses méthodes, notamment des cours en classe, des produits en ligne, des événements d'apprentissage uniques et des cours sur mesure. En fait, l'École constate un intérêt grandissant pour les cours sur mesure, qui conjuguent différents produits et services de qualité déjà offerts, dont les méthodes et le contenu sont adaptés aux besoins de l'organisation cliente. Cette approche offre aux clients la souplesse dont ils ont besoin pour combler leurs propres besoins en apprentissage. Ces cours font généralement l'objet d'un protocole d'entente (PE) avec l'organisation cliente.

En 2009-2010, l'École a enregistré une augmentation des revenus découlant des PE relatifs aux produits d'apprentissage et de formation, qui sont passés de 14,8 millions de dollars à 16,9 millions de dollars. Ces PE comprenaient la prestation de cours inscrits au répertoire pour un groupe d'employés ministériels, la prestation de services par des professeurs de langue au sein des ministères, la tenue d'événements au sein des ministères afin d'y combler des besoins particuliers en apprentissage, et les interventions relatives à la gestion du changement.

La situation économique et financière actuelle s'est répercutée sur l'École tout au long de l'exercice 2009-2010 puisque l'ensemble des ministères clients ont dû réduire leurs dépenses. L'École fournit des services aux organisations fédérales qui elles doivent en

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Évolution des revenus (en milliers de dollars)



L'évolution des revenus montre que la croissance du nombre total d'inscriptions et des revenus a atteint un sommet en 2008-2009 et tend maintenant à se stabiliser, en 2009-2010.

Plan d'action économique du Canada (PAEC)

Financement visant à accroître l'embauche d'étudiants dans la fonction publique fédérale (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	29
Autorisations totales	29
Dépenses réelles	29

Au titre du Plan d'action économique du Canada, l'École a reçu 29 000 \$ afin d'accroître l'embauche d'étudiants en 2009-2010. En plus de cette somme, l'École a puisé 927 000 \$ dans ses propres ressources pour les consacrer à l'embauche d'étudiants.

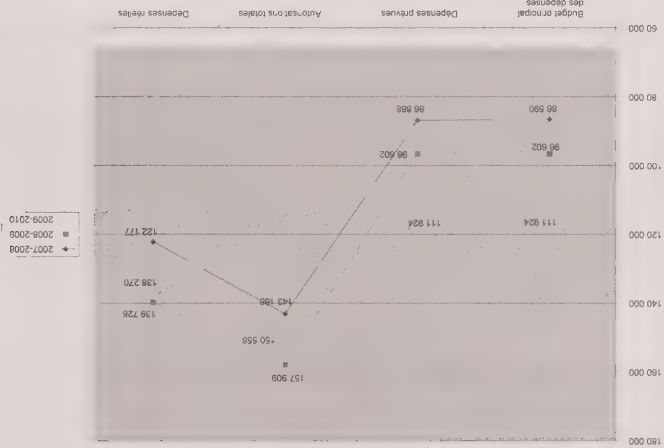
Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de dollars)

Numéro de crédit voté, ou poste législatif (L)	Libelle tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles (2007-2008)	Dépenses réelles (2008-2009)	Budget principal dépenses réelles (2009-2010)
40	Coûts d'exploitation	59 643	57 962	58 015
40	Subventions et contributions	375	375	315
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 613	10 304	5 860
(L)	Dépenses conformément au paragraphe 18(2) de la Loi sur l'EFPC	52 543	71 085	50 000
(L)	Dépense du produit de la vente de biens excédentaires de l'État	3	2	0
Total		122 177	139 728	114 190
				138 270

nouveau Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), qui permettra l'intégration d'éléments, tels les inscriptions, la gestion et l'administration de l'apprentissage. Lorsque le SHGA sera mis en œuvre, les anciens systèmes de l'École ne seront plus nécessaires, et leurs données seront archivées.

Profil des dépenses (en milliers de dollars)



En 2009-2010, les dépenses totales de l'École ont légèrement diminué, passant de 139,7 millions de dollars à 138,2 millions de dollars. Dans le cadre de ses efforts visant à réduire sa dépendance aux consultants, l'École a poursuivi sa marche vers le développement des ressources internes pour la prestation de cours. Il s'en est suivi une augmentation de 2,6 millions de dollars de la masse salariale et une diminution des coûts d'exploitation ainsi que des frais d'entretien dans le secteur des services professionnels et des services d'aide temporaire.

Des revenus de 50 millions de dollars ont été mentionnés dans le Budget principal des dépenses et dans les dépenses prévues, alors que les autorisations totales comprennent des revenus réels de 70 millions de dollars de même que les éléments suivants :

- revenus disponibles et report de 10,5 millions de dollars provenant de l'exercice précédent;
- nouveau financement obtenu en cours d'année, d'une part pour les conventions collectives signées, et d'autre part suite à des présentations au Conseil du Trésor : Programme avancé en leadership (en cours) et Cadre de perfectionnement en leadership (financement d'un an).

Les dépenses réelles comprennent les dépenses supplémentaires associées aux conventions collectives et aux nouvelles présentations au Conseil du Trésor, de même que les revenus qui se sont ajoutés au montant de 50 millions de dollars inscrit dans les dépenses prévues.

Analyse des risques

Chaque année, une part grandissante du budget de fonctionnement de l'École est à recouvrement des coûts. L'École recouvre ses coûts en facturant ses produits et services d'apprentissage aux ministères et organismes. Or, au cours de l'exercice 2009-2010, les ministères et organismes ont subi des pressions liées à la situation économique. Pour faire face à une diminution potentielle des inscriptions, l'École a continué de souligner l'importance de l'apprentissage, à titre d'investissement pour stimuler la productivité et l'efficacité de la fonction publique, et elle a entrepris des activités de liaison visant à déterminer et à combler les besoins en apprentissage.

Il est essentiel d'assurer la pertinence continue des produits d'apprentissage de l'École afin de recouvrer ses coûts et d'aider les administrateurs généraux à assumer leur responsabilité relative au perfectionnement de leurs employés. En réponse à la réaction des clients, une stratégie de marketing intégré a été mise en œuvre. Cette stratégie vise à susciter la participation des intervenants clés de la fonction publique fédérale. Les recommandations à cet égard comprenaient notamment la préparation d'interventions éducatives plus courtes et plus ciblées en réponse aux pressions économiques touchant les ministères, et le recours à des rabais saisonniers pour modifier les comportements et la demande concernant l'apprentissage à l'extérieur des périodes de pointe.

Dans le cadre de l'examen horizontal stratégique, l'École a déterminé des façons d'accroître son efficacité et d'efficacité, en adaptant ses programmes aux besoins en apprentissage des ministères et des organismes. Des modifications ont été identifiées, et leur mise en œuvre se fera graduellement sur une période de trois ans. Ces changements contribueront au maintien d'une fonction publique moderne dotée d'un effectif axé sur le savoir et d'un milieu de travail productif tourné vers l'avenir.

La gestion des ressources humaines de l'École demeure un facteur de risque, puisqu'elle exige des aptitudes spécialisées et une compréhension du contexte gouvernemental. Pour y pallier, l'École se concentre sur la gestion des talents, dans le cadre du renouvellement, en encourageant le développement des compétences des employés actuels et en attirant les récents diplômés.

Parallèlement, il existe un nombre limité de spécialistes et de candidats possédant de l'expertise en conception de cours et en enseignement, et les ministères et organismes se livrent une forte concurrence afin d'attirer des spécialistes fonctionnels de certains domaines professionnels. Pour y remédier, l'École a poursuivi la modification de ses services de ressources humaines en 2009-2010, et elle s'est employée à maintenir un bon équilibre entre l'expertise interne et le recours à des ressources externes pour l'exécution de ses programmes. Ainsi, l'École a réussi à faire des économies tout en réduisant sa dépendance aux consultants externes.

La gestion des anciens systèmes d'inscription représente aussi un important facteur de risque pour l'École. En 2009-2010, on a poursuivi les travaux de mise en œuvre du

Lancement de nouvelles initiatives visant le renouvellement de la fonction publique :			
Apprentissage des gestionnaires	perfectionnement professionnel et compétences en gestion	<p><i>Définition de solutions d'apprentissage pour la nouvelle génération d'employés de la fonction publique</i></p>	Nouvelle
<ul style="list-style-type: none"> • La Série d'excellence en gestion à l'intention des sous-ministres adjoints et d'autres cadres supérieurs a été inaugurée en novembre 2009. • Le nouveau programme de cours portant sur la gestion du rendement (pour les gestionnaires intermédiaires) répond aux attentes en offrant des interventions éducatives ciblées à l'intention des gestionnaires. • Un nouveau cours mixte axé sur l'apprentissage de base pour les gestionnaires est en développement. Cette formation permet d'acquérir de l'expérience pour combler les lacunes. • Un nouvel atelier sur la gestion de la diversité intergénérationnelle a été offert pour la Communauté nationale des gestionnaires. 		<ul style="list-style-type: none"> • Chaque de ces initiatives contribue à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes ainsi que les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour remplir leurs responsabilités touchant à la prestation de services aux Canadiens. • L'apprentissage des gestionnaires contribue directement à la deuxième activité de programme, le <i>perfectionnement du leadership organisationnel</i>, et la définition de solutions d'apprentissage pour la nouvelle génération d'employés de la fonction publique contribue à la première activité de programme, <i>l'apprentissage de base</i>. • Tous les cours sont élaborés selon des pratiques novatrices, les deux initiatives contribuent à l'<i>innovation dans la gestion du secteur public</i>, soit la troisième activité de programme. 	

Priorités en matière de gestion	Efforts soutenus pour améliorer l'infrastructure de l'infrastructure et évaluer les programmes afin d'en assurer la pertinence :	SHGA - Système harmonisé de gestion de l'apprentissage	Priorités en matière de gestion
Continue	<ul style="list-style-type: none"> • En 2009-2010, un plan de projet détaillé et chiffré a été élaboré, puis l'installation et la configuration du système ont commencé à l'été 2009. • Selon le plan de projet, la mise œuvre se fera en deux phases et commencera en avril 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une fois le SHGA mis en œuvre, le système d'inscription de l'École permettra un accès efficace à la formation, en temps opportun, de même que l'obtention de comptes rendus plus stratégiques et plus précis qu'auparavant. 	Continue
Progress par rapport aux objectifs	<p>Objectifs atteints en grande partie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des progrès ont été réalisés quant à l'examen du programme de cours de l'École pour en assurer la pertinence et la justesse. 	<p>Objectifs partiellement atteints</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus annuel de révision du programme de formation permet d'en assurer la pertinence par rapport aux besoins de la clientèle et aux priorités de la fonction publique. 	Progress par rapport aux objectifs

Opérationnelles	Priorités	Type	Progrès par rapport aux objectifs	Liens avec le résultat stratégique
Regroupement des initiatives en cours :				
Apprentissage des collectivités fonctionnelles	Continue	<p>Objectifs atteints en grande partie</p> <ul style="list-style-type: none"> Les priorités ont été respectées en ce qui a trait à la formation donnée aux collectivités fonctionnelles, et aussi à la participation des collectivités fonctionnelles prioritaires — l'information et ressources humaines — à l'élaboration d'une formation répondant à leurs besoins. Des progrès ont été réalisés dans le but de faire participer de nouvelles collectivités fonctionnelles, notamment celle des évaluateurs de programmes, à la définition de leurs besoins en apprentissage. 		
				<ul style="list-style-type: none"> Cette initiative contribue à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes ainsi que les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. Le perfectionnement de l'apprentissage des collectivités fonctionnelles, notamment par l'élaboration de programmes de cours et le réseautage au sein des collectivités fonctionnelles, contribue directement à la première activité de programme, l'apprentissage de base, en faisant en sorte que les membres de ces collectivités acquièrent des connaissances et des compétences communes. Tous les cours sont élaborés selon des pratiques novatrices, ce qui contribue à l'innovation dans la gestion du secteur public, soit la troisième activité de programme.

Correspondance		2009-2010 ²				
avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses réelles	Autorisations totales	Dépenses prévues	Budget principal dépenses	Dépenses réelles en 2008-2009	Activité de programme (en milliers de dollars)
	52 159	94 470	66 162	66 162	99 091	Apprentissage de base
Des activités bien gérées et gouvernementales efficaces	14 179	18 505	12 783	12 783	20 382	Perfectionnement du leadership organisationnel
	8 253	12 988	11 268	11 268	20 255	Innovation dans la gestion du secteur public
	63 679	24 595	21 711	21 711	-	Services internes
	138 270	150 558	111 924	111 924	139 728	Total

Sommaire du rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	111 924	Autorisations totales	150 558	Dépenses réelles	138 270
------------------	---------	-----------------------	---------	------------------	---------

Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein - ETP)

Ressources prévues	940	Ressources réelles	967	Écart	27
--------------------	-----	--------------------	-----	-------	----

Tableau récapitulatif du rendement

Résultat stratégique				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Nombre d'activités d'apprentissage qui portent sur le perfectionnement du leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, et nombre de participants		Environ 900 activités d'apprentissage		
Participation d'employés de la fonction publique qui ont participé à des activités d'apprentissage de l'École et jugent que la formation offerte répond à leurs besoins d'apprentissage et que l'investissement est justifié pour l'employeur		80 % des participants aux activités d'apprentissage estiment que la formation offerte répondait à leurs besoins et représente un investissement justifié pour leur employeur		
Pourcentage d'employés de la fonction publique qui ont participé à des activités d'apprentissage de l'École et jugent que la formation offerte répond à leurs besoins d'apprentissage et que l'investissement est justifié pour l'employeur		En 2009-2010, 81 % des répondants ont mentionné que l'activité à laquelle ils ont participé répondait à leurs besoins en apprentissage, et 80 % des répondants estimaient que cette activité d'apprentissage représentait un investissement justifié pour leur employeur		
Rendement 2009-2010		Rendement 2009-2010		

En raison d'un changement de méthode, les données relatives à cet objectif de rendement ont été recueillies d'avril à décembre 2009 seulement. Le rendement rapporté ci-dessus a été calculé en fonction de cette période.

concevant et en exécutant des programmes pratiques en leadership de haute qualité qui répondent aux besoins des cadres.

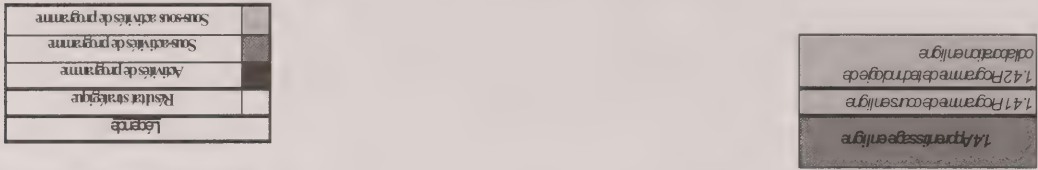
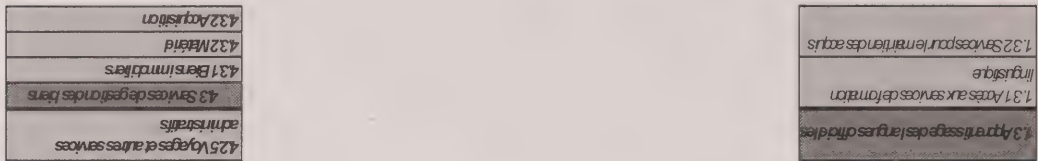
L'École joue un rôle clé dans le renouvellement de la fonction publique, en proposant un large éventail de cours qui contribuent à la réalisation graduelle du programme de renouvellement. Ses activités contribuent à chacun des piliers du renouvellement de la fonction publique.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

L'École vise un résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement du leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens



	Legende
	Résultat stratégique
	Activités de programme
	Sous-activités de programme
	Sous-sous-activités de programme

Raison d'être et responsabilités

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'« École ») est le fournisseur de services d'apprentissage communs à l'échelle de la fonction publique du Canada. Le mandat législatif de l'École consiste à fournir une gamme d'activités d'apprentissage pour renforcer la capacité individuelle et organisationnelle, et favoriser l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique. L'École se trouve dans une position privilégiée pour fournir des services d'apprentissage à tous les employés de la fonction publique, de partout au pays et quel que soit leur échelon, ainsi qu'aux collectivités fonctionnelles et aux organisations publiques.

Responsabilités

L'École a été créée le 1^{er} avril 2004 en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et elle est administrée en vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* (la « *Loi sur l'EFPC* »). Sa principale responsabilité consiste à offrir une variété d'occasions d'apprentissage et à instaurer une culture d'apprentissage dans la fonction publique. Les activités de l'École ont un effet direct sur les services fournis aux Canadiens, car elles accroissent les compétences des fonctionnaires et l'efficacité des organisations publiques.

À titre d'établissement public et en vertu de la *Loi sur l'EFPC*, l'École :

- encourage la fierté et l'excellence au sein de la fonction publique;
- stimule sens commun des valeurs et des traditions au sein de la fonction publique;
- aide les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- vise l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

Conformément à la *Loi sur l'EFPC*, le conseil d'administration se charge de la conduite et de la gestion des affaires de l'École. Les membres du conseil d'administration proviennent à parts égales de la fonction publique et de l'extérieur (entreprises et milieu universitaire).

Les priorités de programme de l'École sont axées sur les résultats en conformité avec la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor (la « *Politique* »), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006. La *Politique* porte sur la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture de l'apprentissage dans la fonction publique.

L'École aide les administrateurs généraux à remplir leurs obligations quant au perfectionnement du leadership en déterminant les besoins organisationnels, puis en

SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada, j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 de l'École.

De par son rôle de fournisseur de services d'apprentissage communs à toute la fonction publique fédérale, l'École permet aux sous-ministres de répondre aux besoins de leur personnel en matière d'apprentissage.

Elle fournit aussi aux ministères les produits et services d'apprentissage dont ils ont besoin pour faire en sorte que leurs employés possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour continuer de servir la population canadienne et d'appuyer les initiatives de transformation du gouvernement.



Au cours de la dernière année, l'École a lancé de nouvelles initiatives visant à favoriser le renouvellement de la fonction publique. Ce faisant, elle a non seulement appuyé le renouvellement de la fonction publique au sein de sa propre organisation, mais elle a également soutenu considérablement les efforts des sous-ministres dans le contexte actuel.

L'École a pris des mesures pour encourager le perfectionnement professionnel des gestionnaires, pour permettre aux dirigeants actuels et futurs d'acquérir de solides compétences et pour renforcer l'apprentissage au sein des collectivités fonctionnelles dans toute la fonction publique.

Je vous invite à lire le présent rapport et à visiter le site de l'École à l'adresse www.myschool-monecole.gc.ca pour prendre connaissance des activités d'apprentissage et de perfectionnement qu'elle offre afin de bâtir une fonction publique solide.

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

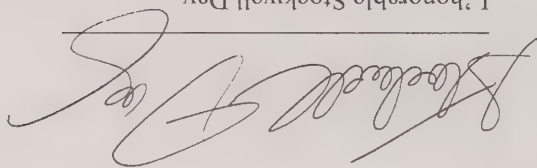
Table des matières

Message du ministre	5
SECTION I : SURVOL DU MINISTÈRE	7
Raison d'être et responsabilités	8
Raison d'être	8
Responsabilités	8
Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)	9
Sommaire du rendement	10
Ressources financières pour 2009-2010	10
Ressources humaines pour 2009-2010	10
Tableau récapitulatif du rendement	10
Contribution des priorités au résultat stratégique	11
Analyse des risques	13
Profil des dépenses	14
Evolution des revenus	15
Plan d'action économique du Canada (PAEC)	15
Crédits votés et postes législatifs	15
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT	16
STRATÉGIQUE	16
Activité de programme : apprentissage de base	19
Activité de programme : développement du leadership organisationnel	24
Activité de programme : innovation dans la gestion du secteur public	27
Activité de programme : services internes	29
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	32
Principales données financières	33
Graphiques des principales données financières	33
Etats financiers	33
Liste des tableaux supplémentaires	34
Autres sujets d'intérêt	34

**École de la fonction publique
du Canada**

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Michael Stockwell", written over a horizontal line.

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est d'abord comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

13 673



École de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2010

Canada



3 1761 11548990 8